



# SILA

# ORGANIZOVANIA

**Príbehy kampaní komunitného  
organizovania z celej Európy**



## SILA ORGANIZOVANIA

# PRÍBEHY KAMPANÍ KOMUNITNÉHO ORGANIZOVANIA Z CELEJ EURÓPY

Produkt participatívneho akčného výskumu **European Community Organizing Network /** Európskej siete komunitného organizovania (ďalej len ECON)

**ECON** je sieť progresívnych hnutí, organizácií a skupín zapojených do organizovania komunit v Európe, s cieľom dosiahnuť sociálnu a environmentálnu spravodlivosť. ECON im umožňuje budovať silu ľudí, organizačné kapacity, posilňovať medzinárodnú solidaritu a podporovať udržateľnosť sektora komunitného organizovania.

**Autori:** Alexandru Palas, Bernadett Sebály, Gáspár Bendegúz Tikász, Marija Peric, Maroš Chmelík, Steve Hughes, Wioleta Hutniczak

**Koordinátor výskumu:** Bernadett Sebály

**Editor:** Steve Hughes

**Pripomienkovanie obsahu:** Anna Striethorst, Gordon Whitman

**Dátum vydania:** Október 2021

Vydala Európska sieť komunitného organizovania.

Kópie tejto štúdie sú k dispozícii na stiahnutie na adrese: [www.organizeeurope.org](http://www.organizeeurope.org)



Erasmus+

Publikácia je spolufinancovaná v rámci programu Európskej únie Erasmus+. Podpora Európskej komisie na vydanie tejto publikácie nepredstavuje schválenie jej obsahu, ktorý vyjadruje len názory jej autorov a Komisia nenesie zodpovednosť za akékoľvek použitie informácií v nej obsiahnutých.

# PREČO ČÍTAŤ TÚTO ŠTÚDIU?

Komunitné organizovanie buduje demokratickú občiansku spoločnosť v Európe. V ére prelínajúcich sa a stupňujúcich sa kríz je osvedčenou protiváhou vzostupu reakčných síl a základným prvkom hnutí, ktoré sa snažia rozšíriť svoju sociálnu základňu a vybudovať si silu pre víťazstvo.

Táto štúdia dokumentuje zistenia komunitných organizátorov pôsobiacich v strednej a juhovýchodnej Európe, hoci jej poznatky sú všeobecne použiteľné.

Príbehy organizovania zdokumentované v tejto správe pokrývajú rôznorodé boje, od práce v oblasti klímy v Poľsku až po práva Rómov na Slovensku. Od organizovania LGBT v Rumunsku po budovanie sily matiek na prijatie vnútroštátnych právnych predpisov v Srbsku.

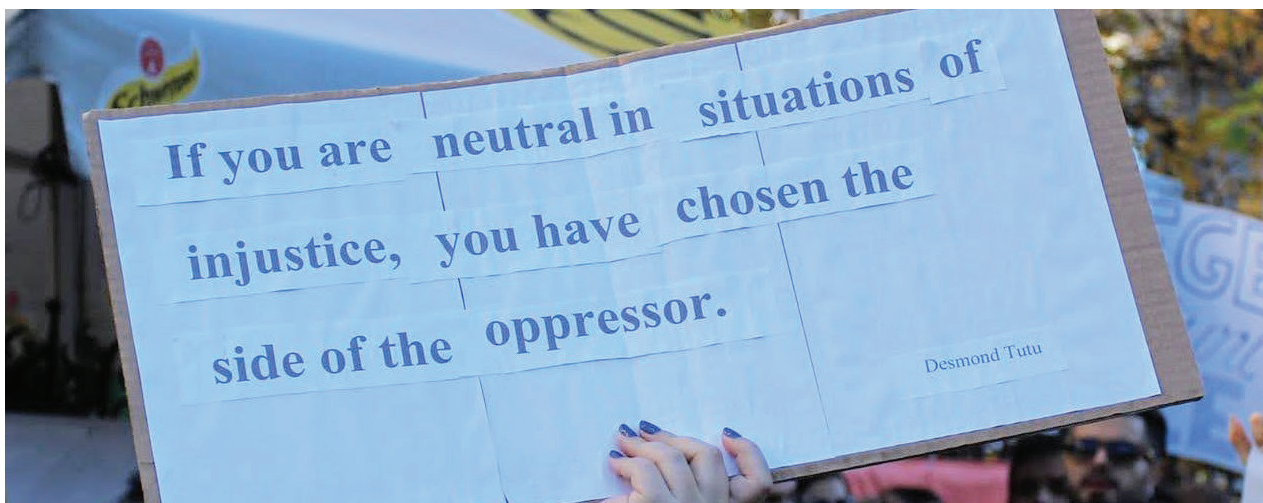
Pozrieme sa aj na príbehy z Maďarska o aktivistických hnutiach, ktoré si osvojili prístup komunitného organizovania s cieľom zvíťaziť. A nechýbajú ani príbehy o spôsoboch, akými už roky pôsobiace skupiny komunitného organizovania menia a rozvíjajú svoju prax z mnohých krajín.

Prečítajte si túto štúdiu, ak ste komunitný organizátor v Európe a chcete prehĺbiť svoje vedomosti.

Prečítajte si túto štúdiu, ak sa podieľate na budovaní demokratickej občianskej spoločnosti a snažíte sa pochopiť, ako môže komunitné organizovanie zohrávať úlohu pri posilňovaní hnutí za sociálnu spravodlivosť a environmentálnu udržateľnosť.

Prečítajte si túto štúdiu, ak sa najlepšie učíte z prípadových štúdií z praxe komunitného organizovania napísaných ľuďmi, ktorí boli pri tom.

Ďakujeme a prajeme príjemné čítanie!  
*Výskumný tím organizátorov*



Zdroj: Robert Stewart

# OBSAH

Úvod: Organizovanie v prechode .....	5
Čo je participatívny akčný výskum a prečo sme si ho vybrali? .....	8
Severka pre organizátorov .....	12
Získané skúsenosti: Úloha organizátora .....	17
Získané poznatky: Ako vyzerá disciplinované organizovanie? .....	24
Získané poznatky: Konanie v politickom kontexte .....	29
Záver: Príbeh zmeny .....	33
PRÍLOHA 1: Prípadové štúdie z terénu .....	35
PRÍLOHA 2: Naš výskumný proces .....	72

**ÚVOD:**

**ORGANIZOVANIE**

**V PRECHODE**

Našou ambíciou v tejto štúdií je ukázať transformačnú silu komunitného organizovania a pochopiť jeho potenciál pre rozvoj dlhodobej vízie sociálnej zmeny. Dúfame, že tento výskum zviditeľní a posilní dôležité zmeny, ktoré sa dejú v oblasti komunitného organizovania v Európe. Pomocou metodológie participatívneho akčného výskumu sa náš výskumný tím organizátorov snažil hlbšie zamyslieť nad vykonanou prácou, ako aj nad výsledkami - viditeľnými i neviditeľnými - tejto práce.

Komunitní organizátori vedia, že práca na budovaní moci v miestnych komunitách je zriedkakedy o pochodovaní od víťazstva k víťazstvu. Dokonca aj v kampaniach,

v ktorých nakoniec zvíťazíme, môžu byť dlhé obdobia, v ktorých sa môže zdať, že sa pokrok zastavil, a víťazstvo nie je vôbec isté. A napriek tomu často končíme pri rozprávaní o našej práci ako o športovom filme. Organizátorov často učíme, aby vyhládávali "malé, víťazné kampane". Zvyk zdôrazňovať víťazstvo môže prameniť z túžby zdôrazniť "víťaznú" časť tohto prístupu, aby sme motivovali nových ľudí zapojiť sa do boja. Alebo to môže byť spôsobené vonkajším tlakom ktorý cítime, aby sme demonštrovali vplyv našej práce. Zvyčajne je to kombinácia oboch

**“Chceme urobiť zmeny. Máme dostatok energie a kapacít, len nám dajte nádej a príslub, že toto úsilie dokážeme spoločne vybudovať.”**

**Silvia Kováčova, komunitný líder, Slovensko**

## **Organizátori hovoria s organizátormi**

V tejto štúdií budeme uvažovať o organizovaní ako o dlhodobom procese, ktorý má preukázateľné výsledky, ale je to proces nedokonalý a na jeho ceste sa vyskytujú mnohé problémy. Chceme tiež preskúmať organické posuny v našej praxi, ku ktorým došlo počas rokov pokusov a omylov.

Primárnym publikom tejto štúdie sú iní organizátori a metodika, ktorú sme si zvolili na uskutočnenie tejto štúdie, bola postavená na myšlienke "organizátori hovoria s organizátormi". Dúfame tiež, že ľudia, ktorí sa menej priamo zapájajú do organizovania komunit, nájdu poznatky o tom, ako sa organizovanie vyvíja, užitočné pre ich vlastné úsilie o posilnenie demokracie v Európe.

Nie sme nekritickí voči našej praxi. Sme presvedčení, že európske organizovanie sa musí posunúť od uplatňovania "neutrálnej metodológie" k praxi zakorenenej v hodnotách sociálnej spravodlivosti, rovnosti a environmentálnej odolnosti. Organizovanie musí byť zakotvené v miestnych komunitách a v centre našej práce musia byť "tí, ktorí nemajú". Zároveň musia organizátori pozdvihnúť rozsah našich ambícií nad susedský či dokonca národný kontext. Tvárou v tvár stupňujúcim sa a vzájomne prepojeným krízam sa musíme usilovať o stratégiu schopnú ovplyvniť politickú agendu a verejný diskurz na európskej úrovni.

## Štúdium oblasti organizovania v prechode

Mnohé z týchto zmien sa už uskutočňujú, čo dokumentuje aj táto štúdia. V rámci tohto participatívneho akčného výskumu skupina organizátorov v Maďarsku, Poľsku, Rumunsku, Srbsku a na Slovensku preskúmala desať kampaní komunitného organizovania (dve z každej krajiny) v rôznych kontextoch. Robili sme rozhovory s kolegami a čerpali sme z nich ponaučení.

V rámci tohto procesu sme si kládli za úlohu predstaviť si, ako veci, ktoré sme sa naučili, budú formovať našu prácu v budúcnosti. Uprostred výskumného procesu zasiahla pandémia COVID a spôsoby, akými toto narušenie ovplyvnilo našu prácu, spôsobili ešte väčšiu sebareflexiu.<sup>1</sup>

Táto štúdia umožňuje nahliadnuť do oblasti organizovania v prechodnom období. Dúfame, že proces a zistenia v tejto správe pomôžu európskym organizátorom posunúť našu prácu na ďalšiu úroveň rozsahu a vplyvu. V tejto správe začneme tým, že sa podelíme o poznatky o našom

analytickom rámci, ktorý slúži ako Severka v našom hodnotení, ako aj o metodiku nášho výskumu.

Potom poskytneme syntézu zistení nášho výskumného procesu so zameraním na úlohu, ktorú organizátori zohrávajú v ekosystémoch hnutí, a na to, ako vyzerá disciplinované organizovanie. Oprieme sa do niektorých dilem, ktorým organizátori čelia, ako aj do pohľadu na prácu organizátorov v širšom politickom kontexte.

Na záver táto správa obsahuje prílohy, ktoré obsahujú zhrnutia všetkých organizátorských kampaní, ktoré sme analyzovali prostredníctvom tohto participatívneho akčného výskumu, ako aj podrobnejšie informácie o našom výskumnom procese.



Rumunski organizátori vybudovali svoju silu pre práva LGBT tým, že využili komunitnú organizáciu na budovanie kapacity hnutia mimo hlavného mesta. Zdroj foto: Andreea Balaurea

1 Hughes, Steve. "The European Organizing Movement Responds to Crisis: Synthesis of ECON Crisis Strategy Sessions." [organizeeurope.org](https://organizeeurope.org), 2020.

**ČO JE**

**PARTICIPATÍVNY**

**AKČNÝ VÝSKUM**

**A PREČO SME SI HO VYBRALI?**



Komunitní organizátori majú dvojité transformačný účinok na svet, v ktorom žijeme. Pomáhame ľuďom spájať sa, aby spoločne ovplyvňovali politické rozhodnutia a formovali politickú kultúru a pomáhame im aj individuálne sa transformovať na lídrov, ktorí preberajú väčšiu zodpovednosť za spoločenskú zmenu. Táto premena v myšliach a životoch ľudí robí nekonečný boj za sociálnu spravodlivosť obohacujúcim.

Organizovanie si však vyžaduje veľa duševnej a emocionálnej práce. Organizátori vytvárajú podmienky, ktoré umožňujú lídrom zdola vytvárať stratégie, navrhovať kampane a mapovať zainteresované strany a záujmy. Školíme a trénujeme "grassroot" lídrov, posilňujeme tímového ducha, zvládame rôzne osobnosti, pomáhame

riešiť konflikty a okrem toho všetkého sa zúčastňujeme na stretnutiach, na ktorých ukazujeme svoje najlepšie ja. V takom podfinancovanom regióne, akým je stredná a východná Európa, často žonglujeme so všetkými týmito úlohami bez toho, aby za nimi stáli špecializované tímy mediálnych pracovníkov, fundraiserov, strategických riaditeľov alebo riaditeľov kampaní.

Preto nie je prekvapením, že organizátorom zostáva veľmi málo času na zastavenie sa a zamyslenie sa nad tým, čo sme urobili správne a čo by sme mali robiť inak. Naším motívom pri tomto participatívnom akčnom výskume bolo poskytnúť organizátorom priestor na túto reflexiu.

“Tieto rozhovory [ktoré som uskutočnil počas výskumu] mali obrovský vplyv na moje chápanie toho, ako by mal vyzeráť náš program organizovania v roku 2021. [...] Tento proces nám pomohol začať niekoľko interných diskusií o našich základných hodnotách, poslaniach a víziách.”



**Maroš Chmelík, Centrum komunitného organizovania, Slovensko**

## **Princípy participatívneho akčného výskumu**

Podľa princípov participatívneho akčného výskumu nie je výskum - systematická analýza údajov s cieľom lepšie pochopiť danú tému - len v kompetencii akademikov. V participatívnom akčnom výskume získavajú základné výskumné zručnosti na skúmanie svojej reality tí, ktorí nemajú výskumné vzdelanie, a to prostredníctvom

vypracovania otázok a zberu údajov. Vytváranie poznatkov však nie je konečným cieľom tohto vzdelávacieho procesu. Výskumníci musia prísť na to, ako svoje získané poznatky premeniť na činy. Vďaka tomu je participatívny akčný výskum oslobodzujúcou skúsenosťou a zároveň nástrojom sociálnej zmeny.

Sedem členov nášho tímu, Alexandru Palas, Bernadett Sebály, Gáspár Bendegúz Tikász, Marija Peric, Maroš Chmelík, Steve Hughes a Wioleta Hutniczak sú školení komunitní organizátori a naše organizácie sú združené v **Európskej sieti komunitného organizovania** (ECON). Alexandru, Bendegúz, Marija, Maros a Wioleta výskum viedli, Bernadett koordinovala výskumný proces a podporovala proces editovania

a Steve bol editorom publikácie a koordinoval proces pomoci pri integrácii poznatkov získaných z tejto štúdie do strategickej praxe európskych organizátorov.

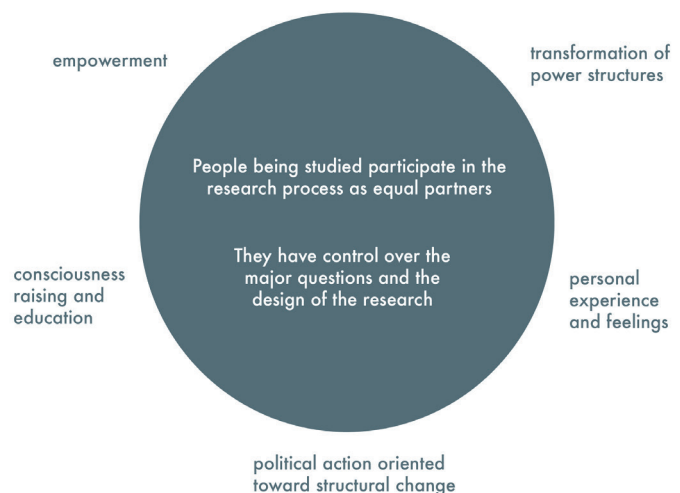
(Úplný opis výskumného procesu nájdete v prílohe č. 2 na strane [72](#))

## WHAT IS PARTICIPATORY ACTION RESEARCH?

It is **RESEARCH** because...



It is **PARTICIPATORY** and **ACTION** because...



*Na začiatku procesu sa výskumný tím organizátorov zišiel na školení o procese. Na tejto snímke pochopili charakteristiky participatívneho akčného výskumu.*

*Foto zdroj: Európska sieť komunitného organizovania*

## Zhrnutie kampaní, ktoré sme skúmali

(Celé príbehy sú v prílohe č. 1.)

### Maďarsko

Kampaň na ochranu brehov Római, prírodnej oblasti na Dunaji v Budapešti.

Kampaň za opravu chýbajúceho pouličného osvetlenia na predmestí Budapešti, ktorá sa skončila odhalením korupcie na najvyššej vládnej úrovni

### Poľsko

Kampaň zameraná na zapojenie komunitného organizovania do klimatického hnutia v poľskej uhoľnej oblasti.

Kampaň na organizovanie žien v politickom kontexte, kde sú ženy výrazne nedostatočne zastúpené v rozhodovacích orgánoch a občianskej spoločnosti.

### Rumunsko

Kampaň na ochranu bukureštskej štvrte pred nelegálnou výstavbou.

Národná kampaň na porazenie vládou podporovaného referenda proti LGBT.

### Srbsko

Národná kampaň vedená matkami zameraná na parlament s cieľom zmeniť spôsob vyplácania materských dávok.

Kampaň mládeže s cieľom získať komunitné centrum vo svojom meste.

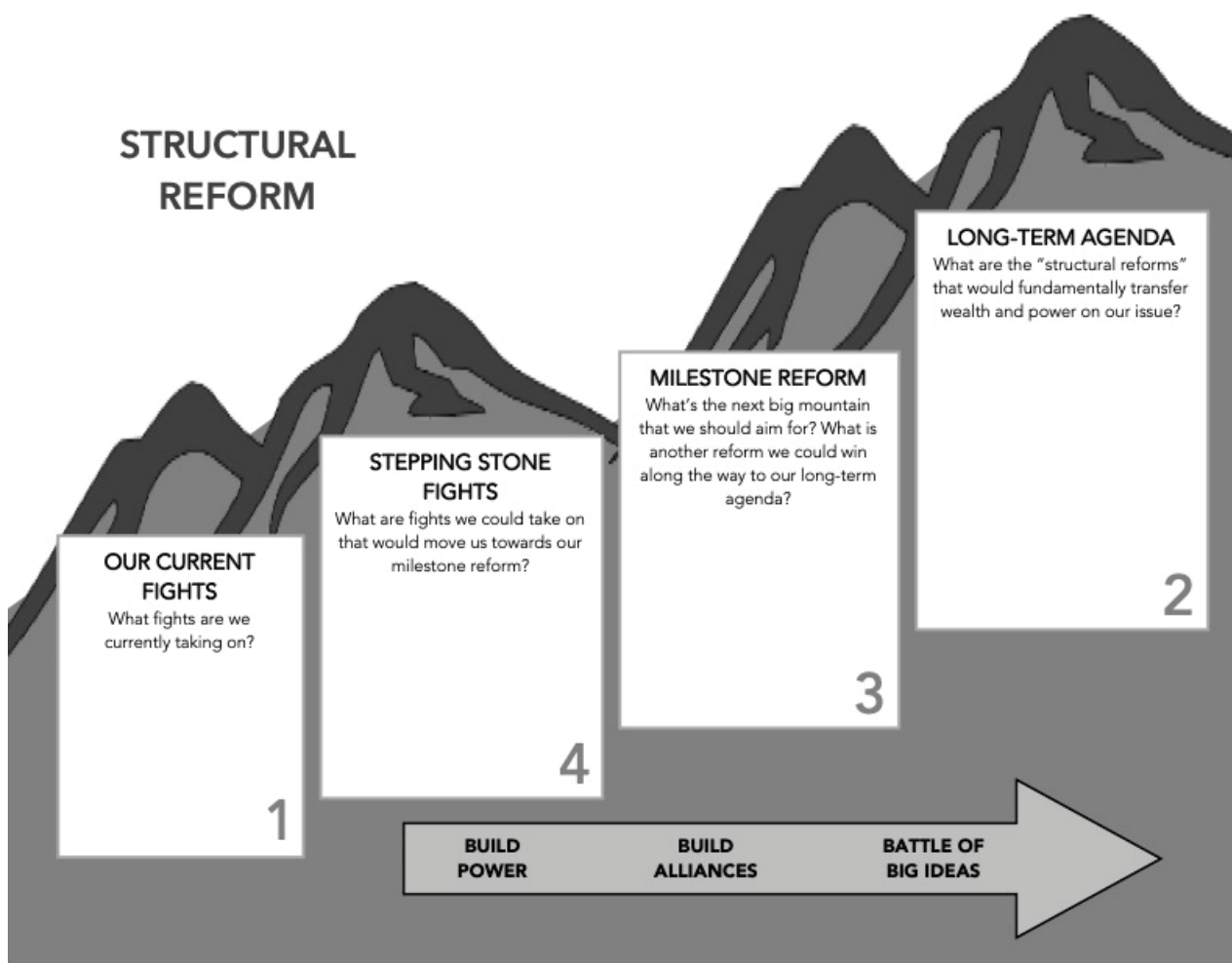
### Slovensko

Kampaň vzájomnej pomoci v rámci rómskych komunit počas pandemickej krízy.

Proces prechodu od organizovania v susedstve k organizovaniu vo vidieckych a marginalizovaných komunitách s jasným rámcom sociálnej spravodlivosti pre jednu z najstarších skupín komunitného organizovania v Európe.

**SEVERKA**

**PRE ORGANIZÁTOROV**



Mapovanie dlhodobého programu. Tento materiál používa projekt Grassroots Policy Project na pomoc komunitným organizovaným skupinám pri premýšľaní o ich dlhodobom ciele a o postupných krokoch a míľnikoch reforiem, ktoré musia uskutočniť, aby sa k nemu dostali Foto zdroj: Grassroots Policy Project

V tejto časti predstavíme dva analytické rámce, ktoré organizátorom slúžia ako strategický kompas.<sup>2</sup> Zistili sme, že sú užitočným východiskovým bodom pre tento výskumný projekt, ako aj skúšobným kameňom, ku ktorému sa môžeme vracieť v priebehu syntézy našich zistení.

Jedným z kľúčových rámcov je myšlienka vypracovania dlhodobého programu pre proces organizovania. Myslíme si, že

takýto postup môže slúžiť ako prvý krok pri identifikácii blokáď, ktoré stoja v ceste posunu našej práce od krátkodobých kampaní zameraných na užšie taktické ciele ku kampaniam, ktoré sa usilujú o expanzívnejšiu víziu a stratégiu rozsiahlej sociálnej transformácie. Veríme, že si to bude vyžadovať, aby sme sa zamysleli nad tým, akú moc sa snažíme budovať, ako aj nad tým, ako ju chceme budovať ako európski organizátori.

## Dlhodobá Agenda

Myšlienka dlhodobej agendy spočíva v tom, že organizátori a miestni lídri musia chápať našu prácu z hľadiska našich

bezprostredných kampaní, ale musíme mať aj dlhodobú víziu "štrukturálnych reforiem" (t. j. reformy, ktoré presúvajú moc a zdroje

<sup>2</sup> Both frameworks were developed by Grassroots Policy Project (GPP), an organization founded in the 1990's to help organizers scale up their work and build connections between community organizing and social movements.

od tých, ktorí ich majú, k tým, ktorí ich nemajú).<sup>3</sup> Na tejto ceste si organizátori musia osvojiť zručnosť formulovať "strategické cesty" od našich konkrétnych, cielených kampaní k našej dlhodobej vízii. "Malé víťazné kampane", ak sú umiestnené na mape dlhodobého programu, možno potom chápať ako odrazové mostíky, ktoré môžu viesť k zásadným reformám. Míľnikové reformy úspešne presúvajú moc a zdroje do našich komunít a pripravujú pôdu pre ešte ambiciózne kroky.

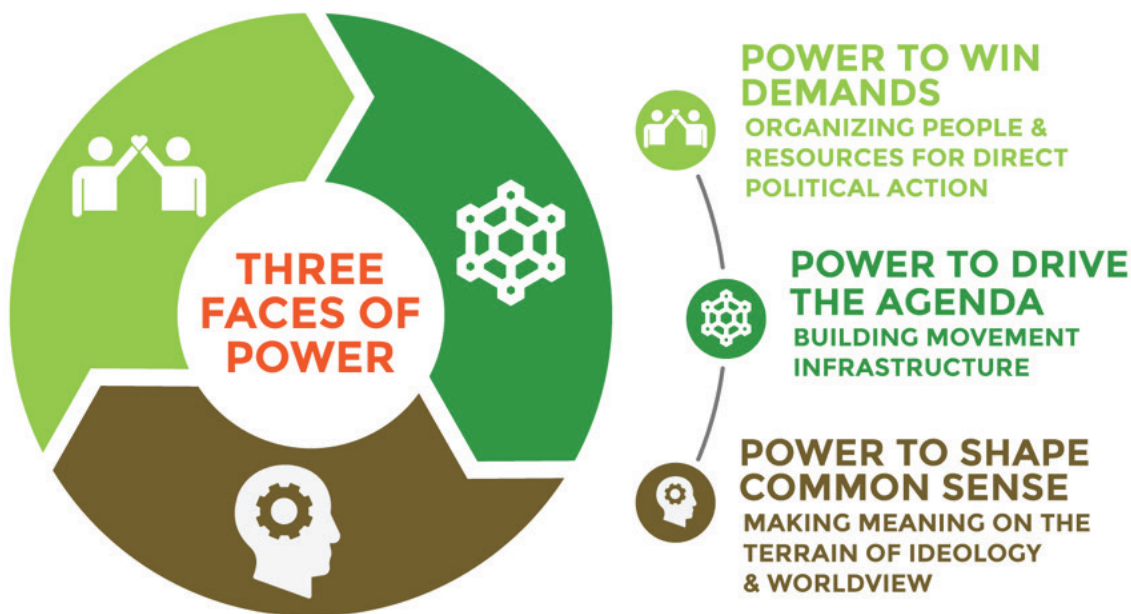
### Tri tváre moci

Úlohou pri vypracovaní dlhodobého programu je prehĺbiť analýzu fungovania moci v spoločnosti. Komunitné organizovanie je oproti niektorým iným formám komunitnej intervencie v Európe jedinečné tým, že sa jasne zameriava

Vypracovanie a realizácia dlhodobého programu nie je lineárny proces. Je to ako kráčať po kamenistej ceste. Niekedy sa pohybuje hore, inokedy dole. Niekedy narazíme na prekážky na našej ceste a musíme nájsť nové cesty okolo. Ak však nepoužívame a neupresňujeme dlhodobý program, v ktorom určujeme odrazové mostíky a míľniky reforiem na ceste, je to ako blúdenie v lese bez mapy.

na myšlienku "moci". Myšlienka analýzy toho, kto má moc a akú moc potrebujeme na víťazstvo v našich kampaniach, ako aj myšlienka zmeny mocenských vzťahov v komunite oživujú taktiky, ktoré organizátori denne používajú. A predsa

## THREE FACES OF POWER



"Tri tváre moci", ako ich upravil Grassroots Policy Project pre prácu komunitných organizátorov. Foto zdroj: Grassroots Policy Project

<sup>3</sup> Je potrebné poznamenať, že pojem "štrukturálna reforma" má v mnohých krajinách, v ktorých sa uskutočnil náš výskum, veľa negatívnych konotácií, pretože pripomína neoliberálne ekonomické štrukturálne reformy z 90. rokov 20. storočia a z roku 2000 v strednej a východnej Európe. Domnievame sa však, že používanie tohto termínu má význam práve z tohto dôvodu. Neoliberálne reformy tohto obdobia boli skutočne bolestivé a hlboko deštruktívne a sú tiež príkladom rozsahu sociálnej transformácie, o ktorú by sa mali organizátori usilovať v rámci nášho Dlhodobého programu pre prácu na budovaní moci, ktorej sa venujeme.



Organizátori v Budapešti vytvorili silnú kampaň na záchranu prírodnej oblasti na Dunaji a vytvorili silný príbeh, ktorý umocnil silu ich práce. Foto zdroj: Fák a Rómain.

organizátori často uviaznu v zabehnutých kolajach zameriavania sa na úzku definíciu moci. Učia nás, že "moc je niečo, čo sa dá spočítať". Organizátori mohli byť vyškolení, aby merali moc podľa počtu ľudí, ktorí prišli na ich stretnutie, alebo spočítať počet hlasov potrebných v zákonodarnom orgáne na presunutie programu (alebo zablokovanie škôd). Toto sú príklady "moci, ktorú vidíme", a často práve táto moc najpriamejšie ovplyvňuje to, či organizátor vyhrá alebo prehrá kampaň.

V jeho eseji *Moc: Radikálny pohľad*,<sup>4</sup> britský politológ a sociológ Steven Lukes formuloval teóriu moci, ktorá ide oveľa hlbšie. Rámec "**Tri tváre moci**" adaptuje jeho prácu pri rozvrhovaní vrstiev moci - viditeľných a neviditeľných - a aplikuje ju priamo na prácu komunitných organizátorov.

Na jej prvej strane vidíme silu v jej najzákladnejšej podobe. Túto tvár moci definujú "organizovaní ľudia a organizované peniaze". Úspešné uplatnenie tohto

druhu moci sa premieta do zmien v politikách, ktoré zlepšujú materiálne podmienky života ľudí, ako napríklad vybojovanie zvýšenia sociálnej dávky, čo sa organizátorom v Maďarsku podarilo v roku 2018, keď vybojovali celoštátne zvýšenie dávky vyplácanej ľuďom starajúcim sa o zdravotne postihnutých členov rodiny.<sup>5</sup> Ovplyvňovanie toho, kto čo dostane na politickej scéne, je formou "sociálnej moci". Organizátori a lídri, s ktorými pracujeme, sa s touto formou moci často stretávajú už pri svojej prvej kampani.

Druhá tvár moci sa týka spôsobu prijímania rozhodnutí, ktorý je ovplyvnený formálnymi pravidlami riadenia a tiež neformálnymi štruktúrami vplyvu, ktoré stoja v pozadí týchto rozhodovacích procesov. Ide o druh moci, ktorá má schopnosť dostať problémy na program rokovania a - čo je dôležité - udržať ich mimo programu.

4 Lukes, Steven. *Power: A Radical View*. Palgrave Macmillan, 1974.

5 Beckwith, Dave, et al. "Making a Way Forward: Community Organising and the Future of Democracy in Europe." [organizeeurope.org](http://organizeeurope.org), 2019. Sebály, Bernadett. "Social Movements and Policy Change: Case Study on Caregiver Benefit Policies in Hungary." CEU, [researchgate.net](https://www.researchgate.net), October 2020.

Moc na tejto úrovni je sférou infraštruktúry hnutí, siete formálnych a neformálnych organizácií, ktoré sú navzájom zosúladené za určitým politickým projektom. Konkrétne sa to prejavuje v podobe prepojenej siete mocenských aktérov, ktorá zahŕňa subjekty ako volení predstavitelia, organizácie občianskej spoločnosti, akademické a kultúrne inštitúcie, politické strany, odbory, médiá, think-tanky, filantropické organizácie, občianske ligy, športové kluby atď. V rámci plánovania stratégie organizátori často vytvárajú "mapy moci" alebo "mapy zainteresovaných strán", ktoré v podstate odhalujú druhú tvár moci našich protivníkov, ale organizátori sú menej zvyknutí uvažovať o tom, ako budovať vlastné dlhodobé zosúladenie.<sup>6</sup>

Na tretej strane je moc ešte ťažšie viditeľná, ale nemá o nič menší vplyv na prácu organizátora. Tretia tvár moci je oblasť svetonázoru a ideológie. Práve na tejto tvári moci sa bojuje a rozhoduje o tom, čo spoločnosť považuje za "zdravý rozum". Tak napríklad naši oponenti môžu využiť svoju zosúladenú sieť mocenských hráčov na presadenie ideologického stanoviska, že neexistuje iná alternatíva bytovej krízy v meste ako dotovanie developerov, aby postavili viac bytov za trhové ceny.

V takom prípade naše požiadavky na reguláciu nájomného alebo viac sociálnych bytov narazia na "hluchotu" rozhodujúcich činiteľov - a samotnej verejnosti. Naša organizácia bude čeliť silnému protivetru ešte skôr, ako sa vôbec začne. Organizátori preto musia o našich kampaniach premýšľať aj z hľadiska "naratívnych stratégií", ktoré použijeme na rozprávanie nového príbehu a na odštiepenie a zmenu pohľadu na svet, ktorý sa nám snažia vnútiť naši oponenti.

---

<sup>6</sup> Budovanie vlastných dlhodobých väzieb komplikuje skutočnosť, že v niektorých tradíciách organizovania sa organizátori učia étosu "žiadni stáli priatelia a žiadni stáli nepriatelia" pri dosahovaní okamžitých cieľov kampane.



**ZÍSKANÉ SKÚSENOSTI:**

**ÚLOHA ORGANIZÁTORA**



Organizátorka Martina Strmeňová (uprostred) zohrala tichú, ale ústrednú úlohu pri udržiavaní miestneho hnutia za zosadenie neonacistického župana Banskobystrického kraja na Slovensku. Foto zdroj: Nie v našom meste

Nasledujúce časti tejto štúdie sú usporiadané okolo širokých prierezných tém, ktoré sa objavili počas našich rozhovorov a ilustrujeme ich odkazmi na prípadové štúdie, ktoré sú podrobnejšie rozpracované v prílohe.

V mnohých tradíciách komunitného organizovania sa organizátori učia, aby sa stali neviditeľnými. Organizátori sa učia počúvať problémy a hľadať prirodzených vodcov, ktorí majú dôveru ostatných členov komunity. Organizátor je možno aktivátorom, ale lídri z miestnej komunity sú aktérmi. Prvky étosu organizátora ako neviditeľného sú prítomné vo väčšine školení pre organizátorov, ako aj v diskurzoch o oblasti komunitného organizovania. Stručne povedané, organizátori sa nevyvyšujú. Zvyčajne nie sme hovorcami ani frontovou osobou organizácie. Našou úlohou je posilniť postavenie ostatných a vytvárať pre nich príležitosti, aby mohli vystúpiť za seba a svoju komunitu.

Aj keď má tento postoj svoju hodnotu, má tendenciu zastierať úlohu, ktorú zohrávajú organizátori. A keď sa kampane stanú dostatočne veľkými, môže tiež zakryť, že vôbec prebieha proces organizovania. Ako povedal náš výskumník, ktorý skúmal kampaň na zachránenie brehov Római, prírodnej oblasti na nábřeží rieky v Budapešti: "...veľa ľudí, najmä keď kampaň pohne toľkými ľuďmi [ako v prípade brehov Római], ani nevie, že sú v procese organizovania, a to platí aj o novinároch. Aj keď vidíme, že vedľa niekoho mena napíšu titul 'komunitný organizátor', neznamená to, že niekto tomu rozumie rovnako ako my."

Akú úlohu teda zohrali organizátori v európskych organizátorských kampaniach? Nižšie uvádzame niekoľko tém, ktoré vyplynuli z rozhovorov našich výskumníkov.



Organizátor hľadá úlohy, ktoré by ľudia mohli hrať ako metódu rozvoja ich vedúcej úlohy v kampani. Foto zdroj: Fák a Római

## Dávajte ľuďom úlohy a rozvíjajte lídrov

Kampane na zmenu verejnej politiky si vyžadujú čas, ale miestni členovia komunity môžu stratiť trpezlivosť a stať sa demoralizovanými, keď sa ciele kampane nedosiahnu rýchlo. Organizátor musí byť kreatívny a vymýšľať "aktivity kampane" aj vtedy, keď je kampaň v útlme. Nie je to len úloha vymýšľať veci, ktoré majú ľudia robiť - je to skôr proces testovania jasnosti a odhodlania lídrov a budovania "svalov" organizácií.

Organizátor musí poznať záujmy a potenciálne prínosy členov komunity a musí byť schopný motivovať a nasmerovať tieto záujmy a talenty do úloh, ktoré udržia v ľuďoch pocit spojenia s kampaňou. Ako povedal výskumník kampane Brehy Római: "V pokojných obdobiach kampane mobilizovali [organizátori] skupiny na organizovanie rodinných podujatí alebo voľnočasových aktivít, aby udržali priaznivcov v kontakte. Vo chvíľach eskalácie

pridelovali ľudí k aktivitám a vytvárali zoznam presne definovaných úloh, aby uľahčili celý proces."

Pocelýčas musí organizátorrobiťhodnotenia o rozvoji skutočných prirodzených lídrov prostredníctvom školení a praxe. Dávať ľuďom veci na robotu len preto, že sa práve oni v tých cvhílu objavili, nie je to isté ako identifikovať kľúčových lídrov v komunite, pochopiť ich motivácie a záujmy a potom ich zapojiť do úloh v kampani, kde sa im môže dariť.



Štruktúra "snehovej vločky", ktorú použila organizácia Srbsko v pohybe na organizovanie matiek v celoštátnej kampani za zmenu zákona o materských dávkach. Foto zdroj: Srbsko v pohybe

## Poskytnite štruktúru pre lídrov a členov

Disciplinované kampane, ktoré vyhrávajú, majú plány a štruktúru. V Srbsku sa malá skupina žien rozhodla, že musí získať aktívnu účasť 250 ďalších žien z celej krajiny, aby viedli národnú kampaň na zmenu politiky týkajúcej sa materských dávok. Vytvorili preto "snehovú vločku", ktorá im pomohla vytvoriť potrebnú základňu podpory. Najaktívnejší účastníci

dostali väčšiu zodpovednosť. Títo noví lídri boli požiadaní, aby založili vlastnú vetvu štruktúry. Pozornosť venovaná budovaniu štruktúry - najmä takej, ktorá umožňuje lídrom zdola budovať základňu podpory - je dôležitou úlohou organizátora, rovnako ako zabezpečenie toho, aby štruktúra pôsobila v prospech plánu a stratégie kampane.

## Držte svoju skupinu pokope aj v ťažkých časoch

Pri náročných organizačných úlohách môže byť niekedy prvým víťazstvom jednoducho udržať skupinu pohromade. V Poľsku relatívne nová iniciatíva zameraná na organizovanie v oblasti klímy utrpela neúspech, keď sa ich skupina musela v reakcii na pandémiu COVID presunúť na internet. V tejto situácii bola úloha organizátora, ktorý kontroloval lídrov, zvolával stretnutia a dokonca cestoval k ľuďom domov, aby

ich naučil technické zručnosti potrebné na pokračovanie aktívnej účasti v skupine, základným tmelom, ktorý udržal mladý organizačný výbor pohromade.



Trpezlivá práca na budovani základne umožňuje kampaniam konať spôsobom, ktorý je hlboko zakorenený v miestnej komunite. Foto zdroj: Fák a Rómain

## **Budujte základňu, aby ste mohli zasiahnuť, keď nastane správny čas**

Niekedy sa kampaň, ktorá trvá už roky, môže rýchlo vystupňovať. Tak to bolo aj v prípade kampane za zastavenie referenda proti LGBT v Rumunsku v roku 2018. Vládnuca strana, ktorá sa dostala pod paľbu kritiky za korupciu na verejnosti, sa po rokoch odkladania rozhodla rýchlo naplánovať referendum v snahe odvrátiť pozornosť verejnosti. Organizátori z organizácie

MozaiQ sa museli okamžite vrhnúť do akcie a aktivovať siete vybudované v rokoch, ktoré tomuto momentu predchádzali. Roky budovania základne umožnili organizácii viesť úspešnú kampaň za bojkot hlasovania a zmarenie referenda.

## **"Znárodnite" miestny problém**

Organizátori sa učia, ako "rozdeliť problém", čo znamená premeniť veľký alebo globálny problém na problém, ktorý možno riešiť na miestnej úrovni tým, že sa viditeľní predstavitelia moci, ako napríklad miestni volení úradníci, rozhodnú prijať jasne definované opatrenia. Tento prístup zďaleka nie je len diskurzívna stratégia, ale umožňuje ľuďom začať sa organizovať okolo jasných a konkrétnych zmien, ktoré majú priamy vplyv na ich životy, a potom na

týchto požiadavkách stavať s cieľom odhaliť a zmeniť väčšie systémy nespravodlivosti a útlaku.

Náš výskumník v Maďarsku viedol rozhovory o kampani týkajúcej sa nedostatočného pouličného osvetlenia v Gyále, predmestí Budapešti a odhalil, ako sa kampaň začala kvôli problému nedostatočne nainštalovaného pouličného osvetlenia v susedstve. Ako sa však kampaň rozrastala, komunitnej organizácii sa podarilo odhaliť korupčný proces verejného obstarávania,

v rámci ktorého boli zákazky na osvetlenie zadané dodávateľovi, ktorý mal priame rodinné prepojenie na predsedu vlády krajiny.

Identifikovaním miestneho problému, zapojením miestnej komunity a jeho následným prepojením s celoštátnym

problémom, akým je korupcia na vysokých miestach, prispela táto miestna kampaň k silnému nástroju do súhrnu faktorov, ktorému sa podarilo postaviť na nohy vedúcich predstaviteľov na najvyšších úrovniach vlády.

## **“Dirigent aktivistického orchestra”**

Keď sme hovorili o organizovaní na brehoch Római v Budapešti, jedna osoba opísala úlohu organizátora v kampani ako "dirigenta aktivistického orchestra". V tomto organizačnom úsilí zohrával organizátor veľmi jasne úlohu pri koordinácii aktérov, aby bola kampaň efektívnejšia.

Ako sa táto kampaň rozrastala, do záchrany prírodnej oblasti sa zapájalo viacero - niekedy konkurenčných - síl. Boli tu miestni ľudia, ktorí žili v blízkosti miesta výstavby. Boli tu národné organizácie ako

Greenpeace. A do procesu vstupovali a vystupovali opozičné politické strany, ktoré hľadali spôsoby, ako sa zapojiť.

Všetci opýtaní sa zhodli na tom, že komunitný organizátor v tejto kampani zohral kľúčovú úlohu pri koordinácii všetkých týchto rôznych aktérov a udržiavaní ich sústredenia na plán víťazstva. Ako povedal jeden z opýtaných, "komunitné organizovanie bolo metódou, ktorá usmerňovala rôzne aktivity, metódy a snahy jedným smerom a premenila ich na jeden vedomý tok aktivít".



Organizátor často pracuje potichu v zákulisí, aby sa všetci sústredili na rovnaký cieľ. Foto zdroj: Fák a Római

## **Kultivujte širšie siete**

Organizátori tiež zakladajú nové skupiny, keď sa prax organizovania šíri prostredníctvom sietí miestnych skupín, ktoré sa zaoberajú podobnými otázkami. Napríklad v Rumunsku organizátori v kampani proti referendu proti LGBT identifikovali región krajiny, kde sa neuskutočňovalo veľa aktivít a kultivovali rast novej miestnej skupiny. To následne posilnilo celoštátnu kampaň.

Na Slovensku dokázalo Centrum komunitného organizovania využiť dvadsaťročnú históriu práce a budovania vzťahov dôvery v Banskobystrickom kraji na efektívne zabezpečenie vedenia celospoločenskej mobilizácie proti radikálnej pravici.

“Kľúčom k budovaniu siete je, aby sme mali silné miestne skupiny. Ak sú tieto skupiny silné a majú veľa členov, bude dostatok kapacít na to, aby sa pripojili k sieti a venovali jej čas. Ak majú miestne skupiny málo členov, nie je kapacita na pripojenie sa k sieti.”



**Andrea Homoki, Komunitný organizátor, Civil College, Maďarsko**

## **Vytvorte si priestor na reflexiu, aby ste sa mohli transformovať a rásť**

Náš výskumník na Slovensku sa s nami podelil o poznatky získané z rozhovorov o transformácii, ktorou prešla jeho organizácia od prvých rokov práce na susedských kampaniach v oblastiach, kde žije prevažne nižšia stredná trieda. Organizácia teraz prijíma jasnejší rámec sociálnej spravodlivosti pre svoje organizovanie, ktoré sa presunulo aj na marginalizovanejšie komunity.

Uviedol, aké dôležité bolo pre organizátorov vytvoriť v rámci práce priestor na reflexiu, aby sa mohli uskutočniť takéto organické premeny.

**ZÍSKANÉ POZNATKY:**

**AKO VYZERÁ**

**DISCIPLINOVANÉ**

**ORGANIZOVANIE?**



Ako vidno, komunitné organizovanie sa objavuje v rôznych komunitách a kontextoch a zaoberá sa rôznymi otázkami. Úlohu organizátora v tejto práci nemožno podceňovať. Okrem toho sa musíme pozrieť na úlohu disciplinovaných organizátorských kampaní, aby sme si vytvorili jasnejší obraz o tom, vďaka akým zložkám sa komunitné organizovanie môže stať dôležitou súčasťou stratégie zameranej na rozsiahlejšiu sociálnu transformáciu.

Táto časť sa zaoberá základnými "problémami" organizačných kampaní. Inými slovami - aby sme sa vrátili k našej Severke ktorá udáva náš smer - táto časť sa zaoberá organizovaním na prvej strane moci - teda procesom budovania viditeľnej sociálnej moci. V ďalšej časti sa budeme venovať aj organizovaniu druhej a tretej tváre moci.

“Veľkým rozdielom medzi organizovaním a tým, čo sme robili predtým, je strategické myslenie a štruktúrovaná práca. Je tu priestor na rozhovory, ale máme dlhodobý plán a dodržiavame ho.”



Judit Tóth, Eleven Vecsés, Maďarsko

## Počúvaj

Väčšina organizátorov by sa zhodla na tom, že prvým krokom v procese organizovania je vypočuť si potreby komunity. Organizátori často začínajú svoju prácu v komunite alebo na určitom probléme tým, že robia osvetu od dverí k dverám v konkrétnych komunitách alebo sa snažia stretnúť s konkrétnymi voličmi na miestach, kde sa pravdepodobne zhromažďujú. Napríklad organizátor, ktorý sa snaží pracovať s migrujúcou mládežou, môže stráviť čas v miestnej kaviarni, o ktorej je známe, že sa tam zdržiavajú. Organizátor, ktorý sa snaží rozhýbať veriacich lídrov k činnosti, sa s nimi môže stretnúť alebo sa zúčastniť na komunitnom podujatí v mieste ich bohoslužieb. Organizátor, ktorý sa snaží

vytvoriť kampaň za zlepšenie dopravných služieb, môže jazdiť autobusom a stretávať sa s používateľmi dopravy. Inými slovami, organizátori sa snažia stretnúť s ľuďmi na ich vlastnom území.

V našom výskume sme zdokumentovali príklad takéhoto postupu v poľskom meste Chorzów, kde sa organizátor pokúšal vybudovať kampaň na "zelenej lúke", kde sa predtým žiadne organizovanie neuskutočnilo. Stretával sa s miestnymi skupinami, aby získal prehľad o komunite, a strategicky sa zameril na oslovovanie od dverí k dverám v konkrétnych štvrtiach, aby si vypočul miestne problémy.



Proces počúvania prebieha vo všetkých fázach procesu organizovania. Foto zdroj: ECON

## **Buduje organizáciu na tvorbu zmeny**

Organizátori sa už na začiatku svojej odbornej prípravy učia zručnostiam, ako viesť efektívny rozhovor medzi štyrmi očami a organizovať efektívne stretnutia. Organizátori sa učia počúvať obavy alebo veci, ktoré by mohli niekoho motivovať k činnosti. Úlohou organizátora je, aby tieto zručnosti sám praktizoval a aby ich naučil aj dobrovoľných lídrov zdola, aby ľudia mohli organizovať svoje komunity a voličské skupiny. Keď organizátori identifikujú potenciálnych lídrov alebo sú pozvaní, aby pomohli volebnému obvodu lepšie sa zorganizovať, vytvoria kontext (zvyčajne zorganizovaním stretnutia), aby pomohli ľuďom spolupracovať v rámci spoločných

skúseností. Učia sa získať od ľudí konkrétne záväzky, aby začali konať, aj keď je to spočiatku veľmi malý krok.

V srbských kampaniach bola táto orientácia na budovanie organizácie prostredníctvom kampane dobre viditeľná. Prax individuálnych stretnutí s novými dobrovoľníkmi s cieľom posúdiť ich záujem a zadať im konkrétne úlohy, spojená so systematickým prístupom k zadávaniu čoraz zložitejších úloh dobrovoľníkom, znamenala, že na konci kampane nielenže získali svoj problém, ale vybudovali trvalú organizáciu.

## **Hodnoťte, tvorte strategické plány a hodnotte znova**

Organizátori sa učia stratégiu. Pred začatím kampane sa učia vypracovať podrobnú analýzu komunity pomocou nástrojov, ako sú "mapy moci" alebo "mapy zainteresovaných strán", a do tohto procesu zapájajú svojich lídrov, aby si zabezpečili úplný obraz o teréne, ako aj hlbokú

podporu organizačného plánu. Pravidelné hodnotenie stretnutia alebo školenia, akcie v rámci kampane alebo procesu náboru je jadrom práce.



*Working with the organization Serbia on the Move, mothers from across the country organized to change the national law on how government maternity payments were made. Image credit: Serbia on the Move*

Náš prieskum o kampani týkajúcej sa chýbajúceho pouličného osvetlenia v meste Gyál v Maďarsku ukázal vysokú mieru strategického myslenia a vykonávania hodnotení v reálnom čase. Po konzultácii s miestnymi lídrami sa organizátori rozhodli spojiť miestny problém so širším problémom korupcie v národnej úrovni. Organizátori však preukázali aj strategickú

pohotovosť, keď v určitých momentoch kampane toto prepojenie nezdôrazňovali, pretože ich hodnotenie podmienok na mieste naznačovalo, že miestny starosta potrebuje manévrovací priestor, ak chce vyriešiť problém s pouličným osvetlením. Táto schopnosť vyhodnocovať meniaci sa terén je základom strategickej praxe organizátora.

## Prijmite opatrenia

Prostredníctvom pravidelných stretnutí a neustáleho oslovovania nových členov organizátori hľadajú "prirodzených vodcov", ktorí majú vo svojej komunite nasledovníkov. Vodcovstvo však často nemá takú podobu, akú o ňom hovorí väčšinová spoločnosť. V organizátorskom prístupe nie je vodcovstvo pozíciou. Je to činnosť: prevzatie zodpovednosti za komunitu a podpora zvyšku skupiny. V dobrej komunitnej organizácii nie je jeden, ale mnoho vodcov, ktorí koordinovane spolupracujú. To dáva pevný základ na vybudovanie a vedenie kampane.

Kampaň proti referendu proti LGBTI v Rumunsku bola definovaná obdobia intenzívnej akcie v dôsledku toho, že vláda iniciovala zrýchlený časový harmonogram hlasovania v snahe odvrátiť pozornosť verejnosti od vznikajúceho korupčného škandálu vo svojich radoch. Vďaka práci organizácie MozaiQ na budovaní miestneho vedenia LGBTI aktivistov v komunitách po celej krajine sa dokázali rýchlo a koordinovane dať do pohybu, keď nastal moment, keď bolo potrebné konať.

## **Plnenie referenčných hodnôt a udržiavanie organizačnej disciplíny**

Organizačné kampane, ktoré vyhrávajú, to robia preto, lebo si stanovujú ciele, plnia ich a konajú s takou vážnosťou a disciplínou, akú si vyžaduje presun veľkého počtu ľudí z apatie do pohybu.

Dobрым príkladom je opäť kampaň v Srbsku. Srbsko v pohybe vyžaduje, aby každý nový projekt preukázal podporu komunity predtým, ako sa začne realizovať ako oficiálny projekt. Preto ešte pred začatím kampane musia organizátori zhromaždiť písomnú podporu od 1 000 ľudí, ktorí podporujú ich úsilie.

Toto je príklad toho, že existuje jasný spôsob merania, či má kampaň postúpiť do ďalšej fázy alebo nie. Vzhľadom na to, že organizátori kampane "Práva pre mamy" zavádzali do srbskej občianskej spoločnosti novú taktiku (t. j. priame oslovenie poslancov parlamentu) a že chceli zabezpečiť, aby mali dostatočne veľkú základňu na oslovenie všetkých poslancov parlamentu, bolo kľúčom k ich úspechu dodržiavanie jasne stanovených kritérií.

**ZÍSKANÉ POZNATKY:  
KONANIE V POLITICKOM  
KONTEXTE**

Proces organizovania kampaní a budovania organizácií podporovaných ľuďmi sa niekedy zhrňuje do axiómy "organizátori organizujú organizácie". V tejto nasledujúcej časti posunieme analýzu o niekoľko vrstiev hlbšie tým, že rozoberieme, čo náš výskum odhalil o tom, ako organizovanie funguje v širšom politickom kontexte. Spojíme moc potrebnú na víťazstvo v kampaniach, o ktorej sme už hovorili, s menej viditeľnou mocou, ktorú európski organizátori budujú aj na zmenu základného politického kontextu, v ktorom sa organizujeme.

V minulosti sa komunitní organizátori učili vyhýbať sa priamej účasti v politike a namiesto toho sa sústrediť na vyvíjanie tlaku na politikov "zvonka". V priebehu rokov sa tak vytvoril diskurz, že "organizovanie nie je politické". Organizovanie však dáva do pohybu ľudí a myšlienky, spochybňuje existujúce mocenské vzťahy a má schopnosť meniť politiku. Takže hoci komunitné organizovanie nemusí byť straníckou činnosťou, určite je politické.

## Tvorba "politickej vízie"

Opätovné zameranie politickej povahy organizovania je liekom na "malé víťazstvá, ale veľké prehry". Inými slovami, ak naše organizovanie vedie k malým víťazstvám na miestnej úrovni, ale nikdy sa nezvýši na silu, ktorá by umožnila uskutočniť veľké štrukturálne zmeny v spoločnosti

alebo spochybniť dominantné myšlienky a ideológie, skončíme s organizovaním, ktoré popredný komunitný organizátor a mysliteľ Gary Delgado označil za organizovanie bez "politickej vízie".

**"Nesmieme sa báť použiť analytické a ideologické nástroje na vytvorenie politickej vízie. Pod politickou víziou mám na mysli víziu, ktorá nás prevedie cez stratégie kampane, mocenskú analýzu kľúčových hráčov alebo taktiku dobrého zasadnutia o zodpovednosti. Aby sme sa stali rozhodujúcim prvkom v budúcom úsilí o zmenu, musíme spolupracovať s našimi voličmi na rozvoji našej vízie budúcej spoločnosti."**<sup>7</sup>



**Gary Delgado**

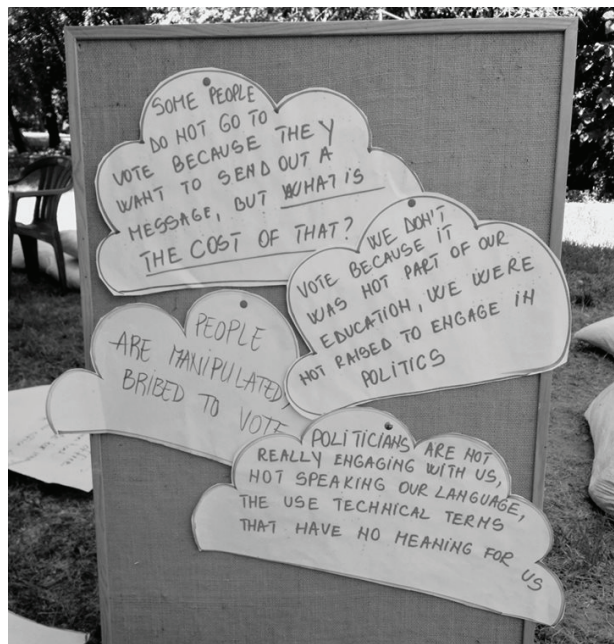
Neexistuje lepší dôkaz vplyvu organizovania na politiku ako spôsob, akým sú politickí aktéri (t. j. politici a politické strany)

priťahovaní k interakcii s ním, keď naše organizovanie začne nadobúdať určitú silu. V organizátorskej kampani Brehy Római bolo

<sup>7</sup> Delgado, Gary. "The Last Stop Sign." shelterforce.org, 1 Nov. 1998.

klúčovým napätím, ktoré museli organizátori zvládnuť, spôsob, akým sa opozičné strany stavali voči komunitnej skupine snažiacej sa o záchranu prírodnej oblasti. Podobne aj na Slovensku sa organizovaním mobilizácie komunity v reakcii na zvolenie Mariana Kotlebu, známeho neonacistického lídra, organizátori okamžite dostali do konfliktu s mnohými opozičnými stranami.

Bez ohľadu na to, kde sa človek osobne nachádza v otázke politiky, organizátori musia uznať, že voľby majú dôsledky pre našu prácu a pre komunitu, v ktorých pracujeme. Ignorovať tieto faktory, pretože "organizovanie nie je politické", znamená ignorovať niektoré klúčové podmienky, ktoré ovplyvňujú množstvo moci, ktorú organizátori sú - alebo nie sú - schopní vybudovať.



*These attitudes, captured from a training run by the European Community Organizing Network, encapsulate many of the attitudes that people carry towards taking political action. Image credit: European Community Organizing Network*

## Stanovenie podmienok politiky

Na začiatku tejto správy sme diskutovali o myšlienke, že existujú "tri tváre moci", ktorých pochopenie súvisí s procesom tvorby Dlhodobého programu pre organizovanie komunít v Európe.

Na základe zistení našich výskumníkov sa domnievame, že už existujú niektoré dôležité poznatky organizátorov o určovaní podmienok politiky. Naš výskum odhalil spôsoby, akými európski organizátori už stavajú na všetkých troch tvárach moci:

**SILA NA PRVOM MIESTE: Pochopenie hodnoty organizovania vo veľkom meradle.** Organizovanie sa začína zdola, ale nemôže ignorovať, kto je na vrchole. Fetišizovanie vízie "malé je krásne" organizovania v susedstve môže vyhrať niektoré miestne boje, ale mocenské vzťahy a politiky, ktoré formujú spoločnosť, zostanú pravdepodobne nedotknuté.

Náš prieskum na Slovensku nám ukázal, že európski organizátori sa pozerajú za horizont. Pýtajú sa sami seba: "Ako viesť túto kampaň za čistou vodu v tejto komunite, aby sme nevyhrali len tu, ale aby sme tento problém ovplyvnili v celej krajine?" Podobne sme videli, ako sa organizátori v maďarskom Gyále spojili so susedným mestom, aby sa z miestnej organizácie stala regionálna. V Rumunsku sme videli, ako sa komunita LGBTI organizuje v záujme prežitia a uvedomuje si, že jedinou šancou, ako

poraziť celoštátne referendum zamerané proti nim a ich blízkym, je investovať do podpory vzniku nových miestnych skupín po celej krajine.

Všetky tieto prípady ukázali ambíciu smerujúcu k zvýšeniu množstva sociálnej moci, ktorú organizátori budujú prostredníctvom svojej organizácie.

**SILA NA DRUHEJ STRANE: Zosúladienie jednotnej fronty organizácií.** Nestačí vybudovať "väčšie ja" tým, že zhromaždíme viac ľudí ako my. Úlohou organizátora je vybudovať "väčšie my".

V kampani Zachovajme stromy na Római predstavoval "aktivistický orchester" balansovanie, v ktorom organizátor vytvoril funkčné zosúladienie medzi väčšími organizáciami hnutia, susedskou skupinou, odborníkmi na danú problematiku a dokonca aj opozičnými politickými silami, ktoré hľadali spôsoby, ako sa zapojiť do kampane. Podobne aj kampaň "Nie v našom meste", ktorá usmerňovala opozíciu voči Marianovi Kotlebovi, neonacistickému županovi Banskobystrického kraja na Slovensku, bola cvičením v budovaní moci, ktoré si vyžadovalo, aby organizátor zvládol

konkurenčné programy a egó a zladil široký jednotný front organizácií a jednotlivcov. A v Rumunsku sme videli, že súčasťou práce organizátora bolo aj zvládanie napätia medzi spojencami, keď sa vyhrotili rozdiely v taktickom prístupe.

Vo všetkých týchto prípadoch sa organizátori cez tieto napätia prepracovali, pretože si uvedomovali, že žiadny z aktérov nie je dosť silný na to, aby vyhral sám; ich hodnotenie moci bolo také, že na víťazstvo potrebovali "väčšie my".

**MOC NA TRETEJ STRANE: Využívanie sily rozprávania v našom organizovaní.** Naratív je nástroj, ktorý organizátori používajú na formovanie svetonázoru a na definovanie toho, čo spoločnosť považuje za možné.

Spôsoby, akými organizátori využívajú naratívne stratégie, sú niečím, o čom sa pri analýze efektívnych organizačných kampaní často nehovorí. Ale mali by sme. Či už išlo o techniku komunikácie zameranú na pozitívnu stránku "záchranu stromov" ako spôsob, ako vytvoriť rámec opozície voči projektu priehrady na brehoch Római, alebo o strategické rozhodnutie viesť v Gyále dvojité kampaň za pouličné osvetlenie v susedstve a zároveň budovať prípad proti korupcii vo vládnucem režime - narácia sa v Maďarsku ukázala ako mocná.

V kampani, ktorá vyrástla z občianskej reakcie na COVID na Slovensku, naratív slúžil ako "spojovací prostriedok". Poskytol spoločný rámec pre reakciu komunity na pandémiu, ale hovoril aj o hlboko zakorenenej potrebe rešpektu vo vnútri komunit vytláčených na okraj spoločnosti. Keď sa rôzne rómske komunity spojili (k čomu sa pridali solidárne akcie väčšinovej komunity), kampaň sa stala známou pod názvom "TABITA". Bol to biblický odkaz a sugestívny naratívny nástroj, ktorý informoval o sile miestneho vedenia vznikajúceho z rómskej komunity, ktoré reagovalo na krízu verejného zdravia.



**ZÁVER:**

**PRÍBEH ZMENY**

Prax "komunitného organizovania" ako taká sa vyvinula z rôznych tradícií a prax organizovania sa vyvíja dodnes. Dobrá organizácia reaguje na čas, miesto a podmienky, v ktorých sa uskutočňuje. Keď sa organizátor stáva zručnejším, jednou z vecí, ktoré sa učí robiť, je strategické

hodnotenie; organizátor sa učí čítať rôzne tendencie a názory medzi aktívnymi lídrami a členmi kampane, učí sa čítať konanie svojich oponentov a rozvíja si schopnosť zasadiť to všetko do politického kontextu.

“Vďaka práci na tomto projekte som sa naučila organizovať si čas, hovoriť s ľuďmi a získavať spätnú väzbu tým najlepším spôsobom. [...] Pre mňa osobne bol samotný proces výskumu veľmi inšpiratívny, spoznala som nových ľudí, dozvedela som sa veľa nových vecí o oboch kampaniach a vždy som chcela viac, pretože som chcela získať čo najviac informácií, aby bol výskum úspešný.”



**Marija Peric, Srbsko v pohybe, Srbsko**

V tejto správe sme zdokumentovali organizátorov a komunity v pohybe. Je to príbeh zmeny; zmeny v komunitách, ktorých sa procesy organizovania dotýkajú, zmeny v miestnych lídroch, ktorí získavajú pocit vlastnej moci a zmeny v samotných organizátoroch, ktorí kriticky premýšľajú o svojej práci a prispôbujú svoju prax novým potrebám a krízovým momentom, ktoré čoraz viac definujú politický terén, v ktorom všetci pracujeme.

Pre organizátorov, ktorí sa snažia "nazrieť za roh" našej práce, je dnes úlohou hodnotiť stav organizovania v Európe a uvažovať o tom, aké zmeny môžu byť potrebné v našej organizátorskej praxi.

Čo sa môžeme naučiť z uskutočnených kampaní, ktoré budú informovať organizátorov o tom, ako budú v budúcnosti uvažovať o budovaní moci? A ako by to všetko mohlo prispieť k spoločnému postupu smerom k Dlhodobému programu, ktorý spoločne zastáva ECON? Dúfame, že sme prostredníctvom nášho výskumu poskytli niektoré odpovede, ale zároveň otvorili nové otázky. Pozývame ďalších organizátorov, aby sa k nám pridali v tomto procese budovania organizačného hnutia, ktoré má odvahu experimentovať, robiť chyby, učiť sa, rásť a byť silnejšie.

**PRÍLOHA 1:**

**PRÍPADOVÉ ŠTÚDIE**

**Z TERÉNU**

# MAĎARSKO

## BUDOVANIE REGIONÁLNEJ

## OBČIANSKEJ ALIANCIE

## V GYÁLE

Maďarsko sa v posledných desiatich rokoch rútilo po svahu smerom k autoritárstvu. Na to, aby sa krajina mohla znovu ujať politiky a obnoviť demokraciu, ktorá sa opiera o účasť miestnych ľudí namiesto korporácií, však potrebuje silné občianske organizácie, ktoré vykonávajú transformačnú prácu. Jedenásť občanov Gyálu sa v tomto zmysle stalo pre mnohých inšpiráciou. Počas štyroch rokov vyriešila táto maďarská komunitná organizácia zásadnú anomáliu vo verejných službách, odhalila miestny rozmer celoštátneho problému korupcie a stala sa jedinečným hlasom v malom meste Gyál. Bendegúz Tikász, komunitný organizátor v nadácii Civil College Foundation (CCF) v Maďarsku, ktorá poskytla organizačnú podporu organizácii Eleven Gyál, sa delí o svoje skúsenosti s tým, ako organizácia rozšírila svoju činnosť v regióne a pomohla založiť sesterskú organizáciu Eleven Vecsés.



Obyvatelia mesta Gyál pri Budapešti vybudovali miestnu kampaň s celoštátnym významom. Foto zdroj: Eleven Gyál

V roku 2016 sa Andrea Homoki rozhodla vybudovať komunitnú organizáciu v Gyále, ktorá by zastupovala záujmy miestnych ľudí. Gyál je malé mesto v metropolitnej oblasti hlavného mesta Budapešť. Andrea tam vyrastala. Dobre si uvedomovala významné politické výzvy, ktorým Maďarsko čelilo. Už predtým bola líderkou v boji okolo súčasnej reprezentácie nacistickej a komunistickej minulosti. Jej cieľom bolo vybudovať silnú základnú organizáciu, ale chcela pozdvihnúť jej rozsah nad rámec štvrte.

Andrea začala proces načúvania a ukázalo sa, že obyvateľov najviac hnevá nedostatok vhodného pouličného osvetlenia. Napriek tomu, že mesto rok predtým urobilo významnú rekonštrukciu verejného osvetlenia, v roku 2015 sa pouličné osvetlenie zhoršilo. Tento problém nakoniec odštartoval proces organizovania. Vznikla nová komunitná organizácia Eleven Gyál, ktorá začala skúmať fakty. Zistili, že dodávateľom bola spoločnosť Elios, ktorá patrí zaťovi premiéra Viktora Orbána. Spoločnosť Elios, ktorá vykonávala generálnu opravu pouličného osvetlenia v 35 maďarských osadách, sa nachádzala uprostred rozsiahleho korupčného škandálu, ktorý vyšetrovala maďarská polícia a protikorupčná agentúra EÚ. Skupina sa preto rozhodla pracovať na oboch rozmeroch problému. Ich cieľom bolo prinútiť mestskú radu vymeniť chýbajúce verejné osvetlenie a prispieť k rozuzleniu korupčného škandálu.

Jedenásť občanov mesta Gyál zorganizovalo ľudí a prostriedky na tento účel. Nakoniec po sérii priamych akcií, verejných vypočutí, kandidátskych fór, protestov a súdneho konania v roku 2019 mestské zastupiteľstvo jednomyselne odhlasovalo výmenu 654 chýbajúcich svietidiel verejného osvetlenia a úrady zverejnili dokumenty o výdavkoch na korupčný projekt. Eleven Gyál tak úspešne prepojil miestny problém, mizerné pouličné osvetlenie, s celoštátnym problémom, nefunkčným hospodárstvom. Korupciu v krajine síce neodstránili, ale ovplyvnili politickú kultúru svojho mesta. Z dlhodobého hľadiska môžu Gyál priblížiť k progresívnej politike.

Tieto úspechy inšpirovali občiansku skupinu v susednom meste, aby nasledovala kroky Eleven Gyál. Eleven Vecsés vznikla na troskách miestnej skupiny opozičnej strany v roku 2018 po tom, ako bývalí členovia oslovili Eleven Gyál s prosbou o pomoc. Obe skupiny boli pre seba vzájomným zdrojom inšpirácie. Eleven Vecsés ťažila z organizačných skúseností skupiny Gyál. Skupina vo Vecsés, ktorá pracuje vo veľmi podobnom sociálnom a politickom kontexte, začala vďaka výmene pracovať s presnejšími cieľmi a efektívnejšou štruktúrou. Na druhej strane, Eleven Gyál, ktorý sa nachádzal uprostred dlhého zápasu o verejné osvetlenie, bol oživený susednou skupinou. Počas spoločných stretnutí sa Eleven Vecsés naučila základy komunitného organizovania, ako napríklad navrhovanie efektívneho stretnutia,

kolektívne rozhodovanie a plánovanie kampane. Ako povedal organizátor Eleven Vecsés, "veľký rozdiel medzi organizovaním a tým, čo sme robili predtým, je strategické

myslenie a štruktúrovaná práca. Je tu priestor na rozhovory, ale máme dlhodobý plán a postupujeme podľa neho."

““[Obyvatelia Gyálu] sú uprostred budovania občianskej infraštruktúry v regióne ktorá môže mať dlhodobé dôsledky na regionálnu politiku.”

Eleven Gyál a Eleven Vecsés prekročili rámec organizovania pre vec. Sú uprostred budovania občianskej infraštruktúry v regióne, ktorá môže mať dlhodobé dôsledky na regionálnu politiku. Spustili spoločnú kampaň o verejnej doprave spájajúcej obe mestá a Eleven Vecsés sa organizuje aj okolo zhoršujúcej sa kvality vody.

Obe skupiny majú spoločnú víziu, že región potrebuje viac demokratických občianskych skupín, v ktorých sa ľudia naučia spolupracovať v záujme sociálnych zmien.



Local residents testify on the issue of missing streetlights in their city. Image credit: Eleven Gyál

# MAĎARSKO

**DIRIGENTI AKTIVISTICKÉHO**

**ORCHESTRA NA BREHU**

**RIEKY RÓMAI**

Miestne komunity v Budapešti viedli dlhý boj s predchádzajúcim starostom o priehradu na brehu Dunaja. Mestská rada chcela chrániť byty postavené na záplavovom území a zvýšiť hrádzu na úkor zničenia prírodného biotopu. Plány výstavby, oznámené v roku 2013, vyvolali ostrý občiansky odpor a odštartovali dlhú kampaň na ochranu "brehov Római". V roku 2020 bola myšlienka priehrady nakoniec novým mestským zastupiteľstvom zamietnutá po tom, ako si voliči zvolili nového starostu s environmentálnym programom. Do dlhoročného boja sa zapojili rôzne občianske skupiny, ktoré priniesli rôzne zručnosti a prístupy k sociálnej zmene vrátane komunitného organizovania. Bendegúz Tikász, komunitný organizátor v Nadácii občianskeho kolégia (CCF) v Maďarsku, ktorá poskytovala organizačnú podporu kampani, sa delí o to, akú úlohu zohralo komunitné organizovanie v tejto bohatej infraštruktúre hnutia.



Niekoľko rokov budoval organizátor hnutie na ochranu zelenej plochy na brehu rieky v Budapešti pred zničením z iniciatívy mesta. Foto zdroj: Fák a Romain

V roku 2013 mestská rada Budapešti oznámila výstavbu priehrady na brehoch rieky Római v roku 2013, ktorá je prirodzeným brehom Dunaja. Rozhodnutiu nepredchádzalo žiadne verejné prerokovanie. Vtedajší primátor István Tarlós okamžite čelil hnevu environmentálnych aktivistov, odborníkov a miestnych komún, pretože výstavba by zničila prirodzený biotop. V reakcii na to sa na Facebooku zmobilizovali aktivisti organizácie VALYO - Város és Folyó (alebo "CIVER - Mesto a rieka"). Počet členov novej skupiny "Zachovajme stromy na Római" sa vyšplhal na niekoľko tisíc. VALYO zorganizovalo demonštráciu s účasťou 2 000 ľudí, ktorá prinútila vedenie mesta ustúpiť.

V roku 2016 však mesto oznámilo nový plán výstavby, v ktorom sa zdôrazňuje ochrana miestnych záujmov. Aktivistom VALYO nezostalo nič iné, len sa reorganizovať. Tentoraz prišli s novou stratégiou - najali si komunitného organizátora, aby do boja zapojil miestnych ľudí. Toto rozhodnutie sa ukázalo ako kľúčové. Mobilizácia sa pohybovala na toľkých úrovniach, že kampaň potrebovala "dirigenta", ktorý by pomohol aktérom zladit' ich záujmy a udržiavať ich v obraze - a práve túto úlohu zohral organizátor.

**“Tentoraz prišli s novou stratégiou - najali si komunitného organizátora, aby do boja zapojil miestnych ľudí. Toto rozhodnutie sa ukázalo ako kľúčové.”**

V októbri 2016 vyvolal nový plán výstavby druhý protest, na ktorom sa zúčastnilo 3 000 ľudí. Infraštruktúra "Zachovajte stromy na Római" sa rozrástla o rôzne subjekty. Do kampane sa napríklad zapojilo

niekoľko miestnych skupín, ktoré na seba prevzali hlavnú časť práce. Ich lídri dôverne poznali oblasť a mali najväčší záujem na víťazstve. Odborníci (inžinieri, architekti a ekológovia, z ktorých niektorí boli miestni)



pomáhali pochopiť detaily stavebných plánov a vysvetliť ich jednoduchými slovami. Okrem toho Greenpeace a Védegyelet, dve environmentálne organizácie, pomáhali pri právnych postupoch, tvorbe politiky a organizovaní protestov. Organizácia VALYO bola zodpovedná za formulovanie posolstva a komunikáciu s médiami a poskytla obrovské skúsenosti s organizovaním podujatí a protestov. V neposlednom rade Nadácia Civil College poskytla organizácii VALYO významnú finančnú a odbornú podporu pri najímaní organizátorov a pridela mentora, ktorý pomáhal v otázkach súvisiacich s kampaňou aj s emocionálnymi neúspechmi nevyhnutnými v procese organizovania.

Úloha komunitných organizátorov bola kľúčová pre udržanie a posilnenie tejto infraštruktúry. Traja organizátori, ktorí pracovali počas celej kampane, pôsobili ako sprostredkovatelia spájajúci jednotlivé subjekty. Pomáhali organizáciám zosúladiť ich ciele a stratégie a udržiavali miestnych ľudí v boji, keď sa dynamika mala rozplynúť. Najprv vytvorili mapu zainteresovaných strán a vytvorili databázu aktivistov, ktorá sledovala zručnosti a dostupnosť aktérov. Potom začali organizovať dvojtýždňové stretnutia. Trvalo nejaký čas, kým si ľudia na túto kultúru zvykli, ale pravidelné stretnutia boli nevyhnutné na vybudovanie spoločnej

platformy a dosiahnutie toho, aby sa rôzne organizácie navzájom posilňovali, a nie rušili. Organizátori ľudí veľmi dobre poznali, takže zohrávali dôležitú úlohu aj pri riešení napätia medzi skupinami. V pokojných obdobiach kampane mobilizovali skupiny na organizovanie rodinných podujatí alebo voľnočasových aktivít, aby udržali priaznivcov v aktivite. Vo chvíľach eskalácie prideliť ľudí k aktivitám a vytvárali zoznam presne definovaných úloh, aby uľahčili účasť. Ako povedal jeden z respondentov: "Potrebujeme kultúrnu zmenu a organizovanie nám v tom môže pomôcť."

Organizovanie komunity prispelo k tomu, že sa dlhá kampaň udržala na správnej ceste a ich stúpenci sa zapojili. Miestne skupiny a ich spojenci zorganizovali desiatky komunitných podujatí, demonštrácií a politických rozhovorov, vydávali miestne noviny, pripravovali videá, zapájali médiá a prišli s alternatívnym politickým návrhom na ochranu oblasti pred povodňami. Výsledkom bolo, že myšlienka priehrady - spolu s predchádzajúcim starostom - bola zamietnutá a nový starosta Gergely Karácsony prijal alternatívny občiansky plán, ktorý čerpá z odborných znalostí, vedomostí miestnych obyvateľov a je výsledkom deliberatívneho procesu.



Do hnutia sa zapojili široké vrstvy obyvateľov mesta a komunitný organizátor zohral úlohu "dirigenta aktivistického orchestra". Foto zdroj: Fák a Rómain

# POĽSKO

## ORGANIZOVANIE

## V SLIEZSKOM

## KLIMATICKOM HNUTÍ

V roku 2018, keď sa medzinárodní lídri zišli v Katoviciach na zasadnutí Konferencie zmluvných strán Rámcového dohovoru OSN o zmene klímy (COP24), zažil poľský región Sliezsko prudký nárast aktivizmu a organizovania zameraného na klímu. Vzniklo niekoľko iniciatív využívajúcich rôzne prístupy a aktívne diskusie o taktikách odhalili tvorivé napätie medzi postupmi spojenými s "aktivizmom" a postupmi "organizovania". Blízko centra mnohých týchto aktivít a diskusií je nadácia Common Thing Foundation (Nadácia Spoločná vec). Pod vedením skúsených komunitných organizátorov hľadá Nadácia Spoločná vec spôsoby, ako prispôbiť prax komunitného organizovania potrebám a realite vznikajúcich sociálnych hnutí v Poľsku. Naša výskumníčka Wioleta Hutniczak je podporovateľkou a dobrovoľníčkou Nadácie Spoločná vec.



V období po zasadnutí COP 24 v poľských Katoviciach sa v regióne rozmohlo organizovanie a aktivizmus zameraný na klímu. Foto zdroj : Nadácia Spoločná vec

Poľsko je srdcom Európy a Sliezske je poľskou uhoľnou krajinou. Poľsko je na 1. a 3. mieste v Európskej únii v ťažbe čierneho uhlia a hnedého uhlia<sup>8</sup> a 74 % energie v krajine sa stále vyrába spaľovaním fosílnych palív, čo je najviac spomedzi všetkých krajín Európy. Zároveň sa toto odvetvie výrazne zmenšilo pod dlhodobým tlakom globálneho trhu, ako aj pod vplyvom najnovších politík EÚ zameraných na postupné vyradenie uhlia. Napriek tomu je tento priemysel stále oslavovaný ako sila, ktorá obnovila Poľsko z popola druhej svetovej vojny, a preto má v spoločnosti historicky privilegované postavenie. Nikde to neplatí viac ako v Sliezske, ktoré bolo tradične bojiskom v poľskej politike a kde majú baníci stále značný politický vplyv.<sup>9</sup>

Sliezske klimatické hnutie vzniklo v januári 2019 z úvodného stretnutia približne 70 účastníkov, z ktorých sa vytvorilo aktívne jadro približne 30 dobrovoľníkov. Sliezske klimatické hnutie je regionálna organizácia, pomerne aktívna v populačnom centre Katovic, ale s vedením a aktívnymi členmi žijúcimi v 18 rôznych sliezkych obciach. Jednou z organizácií, ktorá poskytuje veľkú časť infraštruktúry pre existenciu tohto hnutia, je Nadácia Spoločná vec, rozrastajúca sa katovická organizácia združujúca zamestnancov

a tím dobrovoľníkov, ktorí reprezentujú mnohé tendencie vznikajúceho hnutia. V súčasnosti majú dvoch personálnych organizátorov, ktorí pracujú na rôznych projektoch v oblasti klímy v Sliezske.

Sliezske klimatické hnutie má spoločný manifest a čoraz viac sa zjednocuje v snahe dosiahnuť, aby mesto Katowice, regionálne obchodné a priemyselné centrum, dosiahlo do roku 2030 nulové, teda čisté emisie pri vykurovaní mestských budov a do roku 2050 dekarbonizovalo všetky odvetvia činnosti mesta. Koordinovali tiež úspešné úsilie o vyvíjanie tlaku na poľskú vládu tým, že získali podporu spriateleneých členov miestnej samosprávy a dokonca aj sympatizujúcich poslancov parlamentu. Ako to však opísala naša výskumníčka vo svojom hodnotení: "Hlavným pravidlom je, že [Sliezske klimatické hnutie] nie je jednotné, čo znamená, že každý člen má svoju vlastnú predstavu, svoj vlastný plán, čo chce ako Sliezske klimatické hnutie robiť. Je to sieťová skupina, ktorá dostane nápad a buď sa chytí a ľudia vás nasledujú, alebo sa rozplynie."

Náš výskum skutočne odhalil aktívne taktické debaty, ktoré prebiehali v rámci Sliezskeho klimatického hnutia a ktoré sme vyhodnotili ako reprezentujúce dialektické napätie medzi "aktivistickým" prístupom k

<sup>8</sup> Bednorz, Jarosław. "SPOŁECZNO-EKOLOGICZNE SKUTKI EKSPLOATACJI WĘGLA KAMIENNEGO W POLSCE." *Górnictwo i Geologia*, 2011.

<sup>9</sup> Wiech, Jakub. "The Untouchable Profession: How Poland's Miners Carved Out a Special Status for Themselves." *notesfrompoland.com*, 2020.

budovaniu miestneho klimatickeho hnutia a "organizatorskym" pristupom k tej istej vyzve. Tieto tendencie koexistuju - casto este nevyslovenym sposobom. V takomto pripade nas vyskum odhalil aj tichu ulohu, ktoru zohrala Asia Rippelova, organizatorka z Nadacie Spolocna vec, v období, ked sa Sliezske klimaticke hnutie dostalo do pandemickej vyluky. Pre Sliezske klimaticke hnutie to bolo, samozrejme, obdobie extremnej demobilizacie. Asia vsak

vedome zohrala ulohu, aby zabezpecila, ze sa skupina bude stretavat aj pocas pandemie, dokonca zaslala tak daleko, ze navstivila veducich doma, aby ich naučila pouzivat technologi ju videokonferenci i. Taketo ciele ne intervencie na rozvoj vodcovstva velmi jasne patria do kategorie "organizovania".

“...nas vyskum odhalil aktivne takticke debaty prebiehaju ce v ramci Sliezskeho klimatickeho hnutia, ktoré sme vyhodnotili ako reprezentuju ce dialekticke napätie medzi "aktivistickým" pristupom k budovaniu miestneho klimatickeho hnutia a "organizatorským" pristupom k rovnakej vyzve. Tieto tendencie koexistuju - casto este nevyslovenym sposobom.”

Nadacia Spolocna vec teraz spusta pociatocnu fazu organiza cnej kampane v meste Ruda Slaska, v ktorom je zamestnanost v uholnom priemysle najvyssia v Sliezske. Je tiez dobre známe, ze ba na v Rud e Slaskej ma byt v najblizsich rokoch zatvorená. Nadacia Spolocna vec nedavno zamestnala organizatora, ktorý sa v kampani venuje klopaniu od dveri k dveram, ktorej cie lom je dal si krok procesu zvolavania miestnych obyvate lov na seriu uvodnych konzultacnych stretnuti. Okrem toho planuju pracovníci Nadacie Spolocna vec prejsť od tohto suboru prac do fazy, v ktorej podniknu kolektivne kroky, a uz teraz sa zameriavaju na pomalost mesta Ruda Slaska pri prijimani ucinnych krokov na podanie ziadosti o prostriedky z fondov spravodliveho prechodu od EU na podporu banicky ch komunit.

Klucovou vyzvou - koja je aj zdrojom internych takticky ch diskusi i - je otazka, do akej miery by sa malo vyvinut usilie

o zapojenie samotnych banikov a/alebo odborov zastupujucich lud i pracujucich v baniach. Zamestnavatelia banikom hovoria, aby sa nerozpravali s cudzincami, a banicke odbory predstavuju organizovanu



Prve miestne protesty v Sliezske. Foto zdroj: Nadacia Spolocna vec

silu, ktorá sa snaží zachovať pracovné miesta, nie dekarbonizovať. Dokonca aj baníci, ktorí boli ochotní hovoriť v súkromí, sa stále boja hovoriť verejne zo strachu, že prídu o prácu. Je zaujímavé, že dokonca aj aktivisti klimatického hnutia, ktorí pochádzajú z baníckych rodín, nemusia súhlasiť s tým, že úlohou klimatického hnutia je budovať mosty k tým, ktorých sa priamo dotýka potenciálny úbytok pracovných miest v baníctve. Náš výskumník tento súbor dynamiky kategorizoval ako "Achillovu pätu"

klimatického hnutia v Sliezske, ktorá sa v minulosti ukázala nielen ako ťažko riešiteľný, ale niekedy aj nebezpečný problém. Pri tom všetkom organizovanie v Rudej Sliezskej kladie dôraz na snahu rozpliesť tento strategický uzol, preto bude vhodné následným výskumom posúdiť, či sa dosiahol pokrok.

# POĽSKO

## BUDOVANIE MOCI ŽIEN

## Z MESTA CHORZÓW

Poľské mesto Chorzów bolo v minulosti jedným z najvýznamnejších priemyselných centier v sliezskom regióne, ktorý sám o sebe zohral významnú úlohu v hospodárskej sile Poľska. Za posledné dve desaťročia sa však priemyselná prosperita regiónu obrátila, pretože uhoľný a ťažký priemysel sa zmenšil a zatvoril. Práca komunitného organizovania zdokumentovaná v tejto štúdii odrážala prístup založený na mieste a feministickom organizovaní, pričom kľúčová výskumníčka projektu Wioleta Hutniczak si ako hlavnú výskumnú otázku položila: "Ako organizovanie formuje osobný rozvoj žien v skupine žien v Chorzówe?"



*Na organizovaní v Chorzówe sa zúčastnili ženy, ktoré reprezentovali široké ideologické spektrum v Poľsku. Foto zdrojNAdácia Spoločná vec*

Proces organizovania v Chorzówe sa začal na základe uvedomenia si problému: zastúpenie žien vo väčšine vplyvných organizácií v oblasti bolo pomerne nízke napriek tomu, že z demografického hľadiska je v regióne viac žien ako mužov. Občianska spoločnosť bola pomerne slabo rozvinutá, pričom najvplyvnejšou miestnou skupinou bol fanklub futbalového tímu Ruch Chorzów. To v kombinácii s hospodárskym úpadkom oblasti otvorilo množstvo organizačných príležitostí.

Táto organizačná kampaň sa začala na "zelenej lúke" v tom zmysle, že organizátorka začala s osvetou v oblasti pomocou rôznych metód, aby identifikovala počiatočnú skupinu - neexistovala žiadna existujúca

infraštruktúra ani vzťahy. Organizátorka Asia Rippel použila ako sprievodcu pri tejto práci pochopenie základov organizačného cyklu, ktorý zahŕňal: 1) počúvanie, a to aj prostredníctvom oslovovania od dverí k dverám a stretnutí s existujúcimi miestnymi skupinami, 2) hľadanie spoločných problémov medzi rôznymi skupinami, 3) snahu vybudovať kampaň okolo spoločného problému a 4) budovanie trvalej organizácie vedenej miestnymi líderkami. Aj keď bol zvolený tento prístup, výsledky boli nerovnomerné a do určitej miery sa toto organizačné úsilie realizovalo len čiastočne v podobe konferencie žien organizovanej vedúcimi predstaviteľmi iniciatívy. Táto konferencia bola úspešnou počiatočnou taktikou v tom zmysle, že aktivizovala skupinu miestnych líderiek, ktoré sú aktívne dodnes.

Jedným z pozoruhodných aspektov tohto organizačného projektu bolo, ako organizátorka úspešne vytvorila miestnu vodcovskú skupinu, ktorá prekročila hranice, ktoré inak polarizovali širší politický diskurz v Poľsku. Výskumníčka si s fascináciou všimla, že viaceré členky miestnej vedúcej skupiny sa otvorene stotožnili s hnutím Poľský štrajk žien, zatiaľ čo iné sa otvorene postavili proti nemu. Prostredníctvom procesu organizovania však dokázali nájsť spoločnú reč. Všetky účastníčky tohto organizačného procesu zdieľali pocit spoločnej identity ako ženy v tomto regióne, pričom jedna z vedúcich skupín poznamenala našej výskumníčke: "Ukazujeme, že môžete mať rôzne názory, ale napriek tomu môžeme konať spoločne."

**“Jedným z pozoruhodných aspektov tohto organizačného projektu bol spôsob, akým sa organizátorka podarilo vytvoriť miestnu vedúcu skupinu, ktorá prekročila hranice, ktoré inak polarizovali širší politický diskurz v Poľsku.”**

Napriek niektorým prvkom rôznorodosti skupiny existovali medzery, ktoré sa organizátorka pokúsila odstrániť. Konkrétne, organizátorka vykonávala osvetu od dverí k dverám v mestskej časti Chorzów II, v oblasti, ktorej fyzickú infraštruktúru definujú chátrajúce budovy a všeobecné zanedbávanie zo strany mestských orgánov. Nakoniec sa však organizátorka nepodarilo integrovať tieto dva súbory problémov do väčšej skupiny a snaha o získanie ďalších lídrov z tejto štvrte bola neúspešná.

Z dôvodu nedostatku finančných prostriedkov organizátorka v súčasnosti na tomto projekte nepracuje, ale ako bolo uvedené, skupina miestnych lídrov sa naďalej stretáva a prijíma spoločné opatrenia. V súčasnosti sa snažia pokročiť v úsilí požiadať mestskú samosprávu o vytvorenie komisie pre záležitosti žien, ktorá by radila mestskej rade. Niektoré z miestnych líderiek majú dokonca v úmysle vybudovať politickú moc pre ženy v regióne, pričom jedna z líderiek skupiny povedala našej výskumníčke: "Mojím cieľom je inšpirovať ženy k činnosti a k tomu, aby išli do politiky."



# RUMUNSKO

## KOMUNITNÍ ORGANIZÁTORI V

## HNUTÍ ZA PRÁVA

## LGBTIQ

V roku 2015 spustila konzervatívna občianska skupina v Rumunsku kampaň za zákaz manželstiev osôb rovnakého pohlavia. To podnietilo širokú pro-LGBTIQ alianciu organizácií občianskej spoločnosti a politických strán na ochranu práv LGBTIQ. Alexandru Palas, v súčasnosti komunitný organizátor v CeRe, centre pre účasť verejnosti v Rumunsku, sa na tomto hnutí zúčastnil prostredníctvom LGBTIQ organizácie MozaiQ. Vo svojom výskume skúmal, ako komunitné organizovanie prispelo k práci hnutia masívnym úsilím o rozvoj vedenia a posilnením hnutia mimo hlavného mesta.



*Na svojom prvom proteste sa členovia rumunských LGBTIQ aktivistov postavili proti útoku konzervatívneho hnutia na ich komunitu. Foto zdroj: MozaiQ*

Rumunsko je jednou z mála krajín EÚ, ktoré nepovoľujú manželstvo alebo občiansky zväzok párov rovnakého pohlavia. V roku 2015 sa konzervatívne organizácie pod hlavičkou Koalície za rodinu pokúsili ešte viac zhoršiť práva komunity LGBTIQ tým, že navrhli referendum o zmene ústavy, ktorá by výslovne zakázala manželstvá osôb rovnakého pohlavia.

V takomto politickom kontexte bola založená členská LGBTIQ organizácia MozaiQ. Skupina vznikla po sérii komunitných stretnutí v lete 2015 s cieľom zlepšiť kvalitu života a posilniť zastúpenie LGBTIQ ľudí, najmä zraniteľných skupín, ako sú sexuálni pracovníci, ľudia s HIV, starší ľudia a ľudia žijúci v neistote. V súčasnosti má 70 členov a riadi ju sedemčlenná rada.

Hoci MozaiQ bola pôvodne svojpomocná skupina, vývoj udalostí ju podnietil k tomu, aby sa stala politickejšou. V reakcii na konzervatívnu petičnú akciu jej členovia vydali otvorený list na podporu komunity LGBTIQ, ktorý podpísalo tisíc známych osobností a verejných činiteľov a spustili petíciu, v ktorej 12 000 ľudí vyzvalo parlament, aby chránil práva LGBTIQ. Zorganizovali tiež prvý verejný pochod

mimo Pride a po prvýkrát predstavili jasné politické posolstvo verejnej demonštrácie rumunskej komunity LGBTIQ.

MozaiQ pracoval na budovaní kapacít hnutia LGBTIQ mimo hlavného mesta Bukurešť. Tam, kde neexistovali skupiny, MozaiQ podporil miestnych aktivistov, aby po prvýkrát založili skupinu. Postupom času začali miestne skupiny spolupracovať, vymieňať si taktiky a vymýšľať vlastné stratégie. Za päť rokov sa Rumunsko zmenilo z niekoľkých LGBTIQ organizácií so sídlom v Bukurešti na tucet LGBTIQ skupín a organizácií rozmiestnených po celej krajine a využívajúcich rôzne stratégie na podporu práv LGBTIQ.

V priebehu niekoľkých rokov sa tento boj rozrástol na pro-LGBTIQ alianciu rôznych občianskych organizácií. V júni 2017 vytvorilo 110 organizácií občianskej spoločnosti platformu Respect. Hlavným cieľom MozaiQ v tejto aliancii bolo zviditeľniť LGBTIQ komunitu a zvýšiť jej účasť na verejnom živote a akýmkoľvek spôsobom posunúť diskusiu o právach LGBTIQ. Organizácia si tiež stanovila za prioritu, aby stratégiu kampane formovala predovšetkým LGBTIQ komunita. Preto



Stratégia pozdvihnutia hlasov LGBTIQ bola pre vedúcich predstaviteľov MozaiQ dôležitá a v dôsledku referendumovej kampane sa výrazne zvýšila podpora verejnosti pre práva komunity LGBTIQ.. Foto zdroj: Robert Stewart

MozaiQ pravidelne organizovala komunitné fóra a diskusie, aby sa komunita neustále zapájala.

Táto pomoc bola nevyhnutná, pretože s rastom hnutia sa hlas LGBTIQ ľudí zmenšoval. Koordinátori občianskej aliancie formulovali referendum ako otázku demokracie a ľudských práv, a nie ako útok proti LGBTIQ ľuďom. Práva LGBTIQ sa explicitne spomínali len zriedkavo, pretože sa obávali, že to vyburcuje homofóbne nálady a môže viesť k rozpadu aliancie, ktorá zahŕňala rôznorodé organizácie s rôznym profilom.

V rýchlom rozhodnutí bolo hlasovanie o referende stanovené na október 2018. Všeobecne sa predpokladalo, že vládnuca socialistická vláda (PSD) vypísala voľby, aby odvrátila pozornosť od rastúceho korupčného škandálu vo svojich radoch. Predĺžením obdobia hlasovania sa pokúsila uprednostniť prijatie referenda. Rozhodli sa tiež odmietnuť bežné elektronické monitorovanie hlasovania, čo vyvolalo obavy z volebných podvodov. Aliancia, ktorá bola proti referendu, vyzvala na bojkot hlasovania s cieľom odmietnuť povinnú účasť na referende a zároveň zmobilizovať tisíce volebných pozorovateľov, ktorí by pokryli všetky okrsky v krajine.

K podpore tohto úsilia sa pridali miestne organizácie LGBTIQ z celej krajiny. Koalícii sa podarilo petíciu poraziť pri volebných urnách. V tomto procese sa MozaiQ vyvinula ako organizácia. Bola nútená rýchlo rásť nad rámec svojho pôvodného rozsahu a prostriedkov. Členovia, ktorí pôvodne chceli robiť malé komunitné projekty, sa museli vypracovať na lídrov, naučiť sa právne aspekty zmeny ústavy, naučiť sa a uplatňovať stratégie komunitného organizovania, koordinovať veľké skupiny dobrovoľníkov, rozvíjať veľké komunikačné kampane a odovzdávať know-how miestnym skupinám v celej krajine. Tempo rastu bolo niekedy nad rámec zdrojov a kapacít organizácie, pričom mnohí lídri v tomto procese vyhoreli. Napriek tomu získané skúsenosti pomohli organizácii udržateľnejšie sa rozvíjať aj po referende.

Referendum sa tiež ukázalo ako obrovská príležitosť pre celú LGBTIQ komunitu. Zaradenie témy práv LGBTIQ do verejnej agendy pomohlo zvýšiť mieru akceptácie. Odrážajú to nedávne prieskumy verejnej mienky, ktoré ukazujú, že percento Rumunov podporujúcich právne uznanie vzťahov osôb rovnakého pohlavia sa od roku 2016 viac ako zdvojnásobilo a teraz dosahuje 43 percent.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Gherasim, Cristian. *Support for Gay Marriage Doubles in Romania*, euroobserver.com, 30 Apr. 2021.

“Po referende sa zvýšila dôvera a podpora medzi skupinami LGBTIQ, Rómov a feministiek, čo viedlo k väčšej intersekcionalnej práci.”

Nesúhlas s referendom viedol k upevneniu sietí solidarity medzi rôznymi marginalizovanými skupinami. Rómske organizácie a politickí lídri sa od začiatku stavali proti referendu a počas celej kampane boli jeho vernými spojencami. Solidaritu prejavili aj feministické organizácie, organizácie zdravotne postihnutých a rôzne ďalšie skupiny. Ich podpora uláhčila organizácii MozaiQ zapojiť politikov do verejných fór. Po referende sa zvýšila dôvera a podpora medzi LGBTIQ, rómskymi a feministickými skupinami, čo viedlo k väčšej intersekcionalnej práci. Pre organizáciu MozaiQ sa to prejavilo tým, že od roku 2019 je v jej správnej rade Carmen Gheorghe, riaditeľka organizácie e-Romnja.

Pre niekoľko malých organizácií, ktoré robia komunitnú organizáciu, je náročné zabrániť diskriminačnému referendu, ktoré podporujú silné politické strany, národné inštitúcie a cirkvi. Na druhej strane komunitné organizovanie môže dať hlas ľuďom bez hlasu a presvedčiť ľudí, ktorí stratili nádej, že ak budú spolupracovať, môžu ovplyvniť politiku. V prípade MozaiQ tiež pomohla vyrásť novým lídrom a posilnila siete organizácií. Svojím úsilím preukázateľne posunuli diskurz o právach LGBTIQ v Rumunsku.

# RUMUNSKO

## VÝZVY DOBROVOĽNÍCKEHO

## ORGANIZOVANIA NA

## ÚROVNI SUSEDSTVA

V roku 2014 začala kampaň vedená dobrovoľníkmi v bukureštskej štvrti Floreasca bojovať proti skorumpovanému rozvojovému režimu a proti útoku na životné prostredie ich komunity. Organizácia dosiahla výrazný rast a úspech, ale zároveň trpela problémami, ktoré súviseli s tým, že išlo o projekt malého rozsahu. Čelili “Hlave 22” toho, že sú malou iniciatívou, ktorá sa chce stať formalizovanou organizáciou: potrebujú peniaze, aby mohli získavať peniaze. Náš výskumník Alex Palas viedol rozhovory s miestnym lídrom, ktorý pracoval na kampani, aj s financovateľom, ktorý poskytol počiatočné zdroje pre toto úsilie, o výhodách a nevýhodách, ktorým čelia hyperlokálne, dobrovoľníkmi riadené organizačné procesy.



Prvé akcie organizátorov viedli k rozšíreniu skupiny a upútali aj pozornosť okresných úradníkov a miestnych developerov. Foto zdroj: Floreasca Civica

Štvrť Floreasca bola plánovaná výstavba, ktorá sa začala po prvej svetovej vojne na okraji Bukurešti. Až do 90. rokov 20. storočia bol územný rozvoj štvrte dobre regulovaný, ale po páde komunistického režimu sa začala éra neregulovaného rozvoja. V reakcii na to sa začala stretávať skupina susedov, aby diskutovali o tom, čo by sa dalo urobiť a založili Iniciatívnu skupinu Floreasca (GIF). Zdrojové centrum pre účasť verejnosti (CeRe) začalo so skupinou Floreasca spolupracovať v roku 2014.

V roku 2015 sa uskutočnil verejný výstup Iniciatívnej skupiny Floreasca. Po mesiacoch počiatkovej organizácie skupina zorganizovala verejné podujatie v parku, na ktorom sa zúčastnilo 250 ľudí a ktoré pritiahlo pozornosť verejných orgánov. Zúčastnil sa na ňom zástupca odboru životného prostredia okresného úradu a skupina dostala pozvanie na ďalšie rokovania na miestnom okresnom úrade.

Tento počiatkový rast nebol sprevádzaný rastom štruktúry vedenia. Blog organizácie, stránku na Facebooku a e-mailový zoznam riadil pôvodný zakladateľ skupiny. Skupina však získavala pocit dynamiky, bola

zameraná na problémy a v tom čase nikomu nenapadlo venovať veľa času zameraniu sa na vnútorné štruktúry a dynamiku moci.

Do roku 2016 bolo skupinu čoraz ťažšie ignorovať. Rozšírili základňu organizácie tým, že zapojili susedov do zbierania príbehov o štvrti. Bojovali proti výstavbe štyroch kancelárskych veží a za zachovanie parku v susedstve. Zorganizovali protestný pochod, ktorý do ulíc priviedol približne 1 000 ľudí. Skupinu pozvali do pracovnej skupiny na okresnom úrade a zorganizovali ďalšie verejné stretnutie, aby pokračovali v práci so susedmi.

Tento rastúci úspech GIFu odhalil dymiace napätie. Medzi zakladateľom skupiny, ktorý uprednostňoval písanie listov a právne výzvy a novšími členmi skupiny, ktorí uprednostňovali zapojenie členov susedstva do priamej akcie, sa otvorili nezhody v otázke taktiky. Toto napätie vyvrcholilo, keď developer pozval skupinu na súkromné stretnutie pod podmienkou, že GIF ho udrží v tajnosti. Do konca roka 2016 sa skupina rozdelila. Zakladateľ skupiny podnikol jednostranné kroky na vylúčenie troch z ôsmich hlavných lídrov a odmietol akékoľvek pokusy o mediáciu na vyriešenie konfliktu. Vylúčení členovia sa nakoniec rozhodli založiť novú organizáciu:

Floreasca Civică. To pochopiteľne vyvolalo zmätok, ale časom sa ukázalo, že Floreasca Civică je odolnejšia skupina.

Rok 2019 otvoril v susedstve novú kapitolu. Územný plán štvrte nebol aktualizovaný od roku 2000 a tento dokument otvoril mnohé medzery, ktoré developeri roky využívali. Keď teda štvrť vyhlásila proces aktualizácie svojho plánu, Floreasca Civică sa pustila do akcie. V štvrti rozdali 1 000 letákov, zorganizovali verejné fórum a na zber informácií od obyvateľov použili digitálne prieskumné nástroje. Vytvorili koalíciu s ďalšími miestnymi organizáciami v okrese. Výsledkom bolo, že niektoré z návrhov organizácie Floreasca Civică sa dostali do územného plánu, ale dokument stále zachovával mnohé medzery, ktoré umožňovali developerom bezohľadne narúšať zelené plochy v štvrti.

Vedúci predstavitelia Floreasca Civică si uvedomili, že musia urobiť viac. Uvedomili si, že sa musia zapojiť do procesu s volenými úradníkmi už skôr. Preto v období pred voľbami v roku 2020 zorganizovala organizácia Floreasca Civică spolu s ďalšími susedskými organizáciami v celom meste fórum kandidátov, aby sa porozprávali s ľuďmi, ktorí sa uchádzajú o zastupovanie mesta. Toto fórum bolo jedným z mála

## VINO LA PROTEST!

Spune-ți părerea acum! Altfel, traficul și poluarea ne vor sufoca.

Sâmbătă 23 iunie, la ora 11, spunem NU aglomerării imobiliare din cartier. Vino în fața **Halelor Ford**, pe Calea Floreasca 159. Mai multe detalii pe: [facebook.com/floreascaconvica](https://facebook.com/floreascaconvica)



*Neighborhood organizers sprung into action when the city announced plans to open up the district's urban plan for review. Image credit: Floreasca Civică*

podujatí v rámci kampane, na ktorom sa objavili kandidáti z viacerých strán, a bolo to jediné podujatie, na ktorom kandidáti skutočne komunikovali s občanmi!

“...pred voľbami v roku 2020 zorganizovala organizácia Floreasca Civică spolu s ďalšími susedskými organizáciami v meste fórum kandidátov, aby sa porozprávala s ľuďmi, ktorí sa uchádzajú o zastupovanie mesta. Toto fórum bolo jedným z mála podujatí v rámci kampane, na ktorom sa objavili kandidáti z viacerých strán a bolo to jediné podujatie, na ktorom kandidáti skutočne komunikovali s občanmi!”

Floreasca Civică je stále neformálnou organizáciou, ale boli prijaté opatrenia na zabránenie vzniku podmienok, ktoré viedli k rozpadu jej predchodkyne, vrátane formálneho rozhodovacieho procesu. Vychádzajúc z pandémie chce Floreasca Civică prejsť procesom hodnotenia, reštrukturalizácie a rozširovania. To všetko vyvolalo v organizácii diskusiu o tom, či sa má stať formálnou mimovládnu organizáciou alebo nie.

Naše rozhovory odhalili miestnu skupinu s hlbokými väzbami na okolie, vysokou mierou flexibility a motivácie, ako aj schopnosťou fungovať ako čestný sprostredkovateľ s predstaviteľmi miestnej samosprávy.

Na druhej strane, neformálny charakter skupiny spôsobil aj problémy z hľadiska nejasného rozhodovania, čo skupinu vystavovalo vnútorným aj vonkajším tlakom. Skupina teraz vyhodnocuje, či sa chce stať niečím viac než neformálnou iniciatívou, ale napriek niektorým zmenám v rumunských zákonoch, ktorými sa riadia mimovládne organizácie, sa všetci zhodli, že dosiahnuť túto ďalšiu úroveň ich organizačného rozvoja je pre organizáciu, akou je Floreasca Civică, neuveriteľne náročné, najmä vzhľadom na prekážky pri získavaní finančných prostriedkov, ktorým čelia malé miestne iniciatívy.

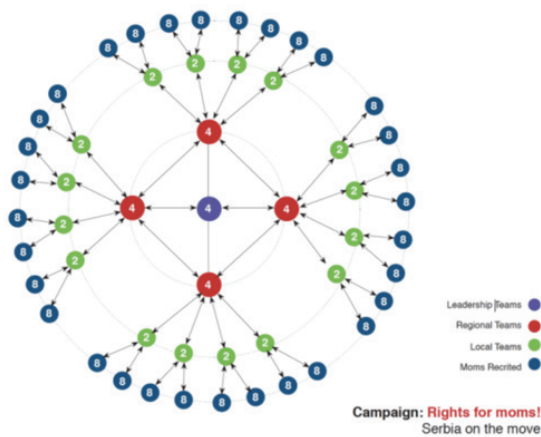


# SERBIA

**PRÁVA PRE MAMY,**

**APALUZ PRE MAMY!**

V Srbsku ženy na materskej dovolenke dostávali finančný príspevok s 3-6-mesačným oneskorením, pretože štát nedokázal previesť finančné prostriedky včas. Serbsko v pohybe - centrum pre organizovanie komunit v Srbsku, začalo v roku 2014 kampaň na nápravu tejto škodlivej praxe. Podarilo sa im vyvinúť dostatočný tlak na vládu, aby zaručila včasný prevod platieb. Marija Peric, komunitná organizátorka pre Srbsko v pohybe, preskúmala stratégiu organizovania, ktorá im umožnila získať do tejto kampane viac ako 200 žien s malými deťmi.



Štruktúra "snehovej vločky", ktorú použilo Srbsko v pohybe na organizovanie matiek v celoštátnej kampani za zmenu zákona o materských dávkach. Foto zdroj: Srbsko v pohybe

V Srbsku dostávali ženy na materskej dovolenke materské dávky od svojho zamestnávateľa namiesto priamo od štátu. Keďže však štát zvyčajne začal s prevodom dávok neskoro, zamestnávateľia tieto dávky vyplácali matkám s malými deťmi s 3-6-mesačným oneskorením. Organizácia Srbsko v pohybe sa rozhodla vyvinúť tlak na zvolených úradníkov, aby ženy dostávali kompenzácie priamo a nie cez sprostredkovateľa.

Od jesene 2014 sa zmobilizovalo 250 žien (približne 200 matiek a 50 spojenkýň), aby oslovili 250 poslancov národného zhromaždenia. Začali so základným tímom pozostávajúcim zo štyroch členiek, z ktorých

každá bola zodpovedná za vytvorenie skupiny štyroch líderiek zodpovedných za jeden zo štyroch regiónov Srbska. Každá nová žena, ktorá sa chcela zapojiť do tohto úsilia, si najprv sadla s niekým, kto sa podieľal na kampani, na individuálny rozhovor. Keď účastníčky rozvíjali svoje zručnosti v oblasti kampane, boli požiadané, aby prevzali väčšiu zodpovednosť a začali koordinovať svoju vlastnú malú skupinu žien. Ako ukazuje graf, počiatkové jadro vedúcich zmobilizovalo 16 regionálnych lídrov a zapojilo 32 vedúcich miestnych tímov; spolu získali viac ako 250 žien - aktivistiek.

Srbsko v pohybe odštartovalo kampaň 8. marca 2014 púťavou akciou - na verejných priestranstvách a uliciach v rôznych štvrtiach Belehradu rozvešali detskú bielizeň. Použili kombináciu "vnútorných" a "vonkajších" stratégií. Viac ako 100 žien protestovalo pred parlamentom alebo zorganizovalo pochod ulicami hlavného mesta. Zároveň sa systematicky zameriavali na 250 zvolených úradníkov, aby sa s nimi stretli medzi štyrmi očami. Poslali viac ako 250 e-mailov, bombardovali kancelárie poslancov hromadnými telefonátmi a nakoniec sa im podarilo dohodnúť osobné stretnutia.



Matky odštartovali svoju kampaň púťavou akciou vešania detského oblečenia naprieč Belehradom. Foto zdroj: Srbsko v pohybe



Organizátori vytvorili posilňujúce prostredie a flexibilnú organizačnú stratégiu prispôbenú potrebám žien s deťmi. Foto zdroj: Srbsko v pohybe

Ako by sa však mohli matky s malými deťmi zúčastniť takejto náročnej kampane? Podarilo sa im to vytvorením posilňujúceho prostredia a flexibilnej organizačnej stratégie prispôbenej potrebám týchto žien. Vedúci kládli veľký dôraz na budovanie dôvery. Skôr ako sa na stretnutí objavila nová osoba, vybudovali si vzťah s potenciálnymi členmi prostredníctvom individuálnych stretnutí. Stretnutia sa konali každý týždeň online a boli naplánované neskoro večer alebo skoro ráno, prípadne sa niekedy konali v detských a materských centrách. Účasť na stretnutiach bola silne podporovaná, aby sa vytvorila kontinuita a zodpovednosť. Pred každým stretnutím vedúci rozširovali program, vyhotovovali zápisnice a prísne riadili čas, aby sa dodržal hodinový časový rámec vyhradený na stretnutia. Táto disciplinovaná organizačná stratégia poskytla spoľahlivú štruktúru, ktorá uľahčila účasť zaneprázdnených

matiek. Okrem toho umožnila organizácii dosiahnuť kritickú masu 250 členov, čo sa ukázalo ako rozhodujúce pre úspech kampane.

Skutočnosť, že ženy s malými deťmi mali takýto prelom, zmenila ich vnímanie seba samých. Matky sú často zatláčané späť do domácej sféry, najmä v prvých rokoch po pôrode. Táto kampaň presvedčila zúčastnené ženy, že majú energiu postaviť sa na vlastné nohy a dosiahnuť zmenu. Keď sa rozprávali s volenými úradníkmi, uvedomili si, že pracujú na niečom veľkom a bojujú za všetky ostatné matky vo svojej krajine. Okrem toho sa desiatky žien naučili nové vodcovské zručnosti, získali sebadôveru a po skončení kampane si založili vlastné organizácie vo svojom regióne. "Práva pre mamy" prispeli nielen k vtiahnutiu žien do spoločenského boja, ale formovali aj vnímanie úlohy žien v spoločnosti.

**“Táto kampaň presvedčila zúčastnené ženy, že majú energiu postaviť sa za seba a dosiahnuť zmenu. Keď sa rozprávali s volenými úradníkmi, uvedomili si, že pracujú na niečom veľkom a bojujú za všetky ostatné matky vo svojej krajine.”**

Celkovo sa táto kampaň vyznačovala vysokou mierou organizačnej disciplíny a vytrvalosťou. Aj keď poslanci najprv ignorovali žiadosti o stretnutia, nakoniec sa pomer síl začal nakláňať v prospech žien. Keď sa niektorí poslanci začali stretávať so ženami, vytvoril sa tlak na ostatných, aby sa stretávali tiež. Pred koncom kampane poslanci oslovovali vedúce predstavielky kampane, aby sa s nimi stretli!

A samozrejme, konečným meradlom kampane bolo víťazstvo organizácie - ženy stojace za iniciatívou "Práva pre mamy" dosiahli, že srbské matky budú dostávať materské príspevky priamo zo štátneho rozpočtu bez sprostredkovateľa.

# SRBSKO

## MLÁDEŽ

### V CENTRE POZORNOSTI

Jedného dňa mala skupina mladých ľudí v srbskom meste Bor dost. Chýbal im komunitný priestor na organizovanie programov a tvorivé trávenie voľného času. V roku 2017 preto spustili kampaň s cieľom presvedčiť zvolených úradníkov, aby budovu vo vlastníctve mesta premenili na komunitné centrum. Ich akcie boli korunované úspechom a zmenili vnímanie miestnych rozhodujúcich činiteľov o mládeži. Marija Perić, komunitná organizátorka v rámci organizácie Serbsko v pohybe, bola líderkou tohto organizačného procesu. Marija skúmala ich systematické úsilie o rozvoj vodcovstva, ktoré im umožnilo zmobilizovať kritický počet mladých ľudí a podporovateľov - a zvíťaziť.



Organizátori vybudovali disciplinovanú kampaň a umožnili mladým ľuďom prevziať vedúce úlohy, z ktorých boli nervózni.. Foto zdroj: Srbsko v pohybe

Skupina mladých ľudí v meste Bor mala veľa kreatívnych nápadov o tom, aké programy by mali zorganizovať, aby spestrili život miestnej mládeže. Pravidelne sa stretávali v kancelárii miestnej organizácie, ale rýchlo ich prestalo baviť, že sa tlačia v malom priestore, v ktorom sa nedali organizovať programy, ktoré si sami predstavovali. Nakoniec si uvedomili,

že potrebujú komunitné centrum. Niektorí si ho predstavovali ako skúšobňu pre svoje kapely, iní ako knižnicu alebo školiace centrum, zatiaľ čo ďalší chceli priestor na stretávanie sa s priateľmi. Vo februári 2017 sa teda rozhodli spustiť organizačnú kampaň s cieľom získať budovu od mestskej rady.

“...mladí ľudia, ktorí boli predtým “prilepení” k počítačom, sa stali tvorcami zmien vo svojej komunite.”

Na začiatku nemali veľa priaznivcov. Mnohí dospelí pochybovali, že by mohli dosiahnuť svoje ciele. Vedúci však do kampane organizovali čoraz viac mladých ľudí, čo bolo kľúčom k získaniu podpory. Mladí ľudia vypracovali systém rozvoja vodcovstva s cieľom získavať nových aktivistov a udržiavať ich v činnosti. Vytvorili tímy, v ktorých lídri motivovali a školili členov, aby sa stali lídrami. Tí, ktorí vynikali, si mohli založiť vlastné tímy. Takto vybudovali kreatívny vzdelávací priestor, ktorý nakoniec inšpiroval približne 300 mladých ľudí, aby sa zapojili do kampane. Mohli si vyskúšať rôzne úlohy, napríklad organizátorov, školiteľov alebo vyjednávačov. Ako opísali vedúci, mnohí z nich sa spočiatku obávali vystupovať na

verejnosti, ale v tejto posilňujúcej atmosfére svoju úzkosť prekonal. V iných prípadoch sa z mladých ľudí, ktorí boli predtým prilepení k počítačom, stali tvorcovia zmien vo svojej komunite.

Postupovali podľa disciplinovaného procesu organizovania. Tímy mali aspoň jedno stretnutie týždenne, ktoré sa konalo osobne a zahŕňalo aj čas na spoločenské stretnutia. Cieľom bolo zorganizovať aspoň jednu akciu týždenne, aby sa problém udržal na programe dňa. Zvyčajne išlo o verejnú akciu, pri ktorej mladí ľudia hovorili s občanmi o komunitnom priestore alebo mali osobné stretnutie s voleným úradníkom. Jedna z najpozoruhodnejších akcií sa uskutočnila, keď 100 mladých

aktivistov pochodovalo k mestskému úradu a odovzdalo petíciu s 5 000 podpismi v prospech centra. Vedúci mali pred vstupom do tímu individuálne stretnutia s potenciálnymi novými členmi kampane, aby ich spoznali a vysvetlili im, ako tím funguje. Pred každým stretnutím bol rozoslaný program a vyhotovené zápisnice. Začínali a končili sa načas a účasť na nich bola silne podporovaná, aby sa vytvorila súdržná kultúra skupiny.

Ako opísali samotní vedúci, ich rastúci počet a vytrvalé oslovovanie rozhodujúcich činiteľov im pomohlo ukázať, že sú odhodlaní viesť svoje komunitné centrum. Pravidelné osobné stretnutia s volenými predstaviteľmi si získali rešpekt mladých ľudí a vybudovali dôveru medzi nimi a predstaviteľmi. Výsledkom bolo, že niečo po roku kampane, v marci 2018, získali starú budovu v centre mesta, ktorá teraz slúži ako komunitné centrum pre mládež z Boru.

# SLOVENSKO

**KAMPAŇ TABITA ZA**

**BUDOVANIE MOCI RÓMOV**

**NA SLOVENSKU**

Centrum komunitného organizovania (CKO) v Banskobystrickom kraji na Slovensku existuje už viac ako dvadsať rokov. Organizácia pôvodne začínala pracovať vo štvrtiach nižšej strednej vrstvy, ale postupom času sa čoraz viac presúvala do práce s marginalizovanými komunitami. Náš výskumník Maroš Chmelík je riaditeľom CKO. Tu skúma, ako sa dlhodobé investície do budovania vzťahov v komunitách na okraji spoločnosti vyplatili v momente akútnej krízy, ktorú predstavovala pandémia COVID. Niekedy to bol chaotický proces, ale nakoniec je tento organizačný príbeh príbehom nádeje, posilnenia a odolnosti komunity tvárou v tvár kríze





*At the beginning of the pandemic crisis, community organizers served as first responders within some Slovak Roma communities. Image credit: Center for Community Organizing*

Banskobystrický kraj patrí najchudobnejším z ôsmich slovenských krajov. Zároveň je to časť krajiny s jednou z najvyšších koncentrácií rómskych komunít. Podľa štatistík z roku 2013<sup>11</sup>, sa v skutočnosti v tomto jedinom regióne nachádza necelá štvrtina rómskych komunít nachádzajúcich sa v celej krajine. Táto oblasť si tiež nesie pamäť nedávnej politickej krízy. V roku 2013 zvíťazil vo voľbách za regionálneho župana Marian Koleba, líder neonacistickej strany, a to vo volebnom výsledku, ktorý šokoval celú krajinu. Dosiahol to tým, že výslovne kandidoval proti rómskym komunitám a ľuďom, ktorí v regióne žijú.

V roku 2017 zohrala CKO ústrednú úlohu v širokej mobilizácii komunity, ktorá sa spojila, aby zvrhla Kotlebu. Toto víťazstvo urýchlilo proces, v ktorom si CKO kládlo otázky o svojom poslaní a smerovaní. Počas prvých mnohých rokov svojej existencie malo CKO tendenciu organizovať komunity nižšej strednej triedy. Bola to cenná práca a jej výsledky a dlhodobé budované vzťahy zabezpečili, že CKO bolo vnímané ako prirodzený organizátor miestnych síl občianskej spoločnosti, ktoré sa postavili proti Kotlebovej kampani za znovuzvolenie. Dokonca zohrali úlohu

miestneho sprostredkovateľa moci medzi konkurenčnými opozičnými stranami, aby zabezpečili jednotný front proti neonacistom na volebných lístkoch. Táto kampaň však zanechala v CKO túžbu po niečom viac - a tak sa ich cesta budovania vzťahov a kapacít s marginalizovanejšími komunitami začala prehľbovať.

Schopnosť CKO prispôbiť svoju prácu a budovať moc v rómskych komunitách možno zhrnúť takto: organizačné rozhodnutie + správny personál + čas. Opäť možno pozorovať úlohu organizátora pri riadení procesov organizovania komunit; v roku 2014 CKO zamestnalo Jolanu Nátherovú, rómsku ženu, ktorá bola vyškolená ako sociálna pracovníčka. Organizátorskému remeslu sa naučila pri práci v CKO. Počas niekoľkých rokov si vybudovala dôveru a viedla úsilie o vytvorenie vedúcej skupiny rómskych žien v komunite Cementárenska. Táto miestna vodcovská skupina sa spoločne organizovala okolo zbierania príbehov a zlepšovania miestneho vzdelávania, bývania a hygieny. Zohrali tiež kľúčovú úlohu pri reakcii komunity na krízu COVID.

V roku 2020 sa CKO pokúsila aj o niečo nové: najala organizátora, ktorý pracoval s náboženskými spoločenstvami. Ondrej Druga začal pracovať práve v čase, keď pandémia všetkých presúvala do výluky a rýchlo začal spolupracovať s kolegyňou Jolanou na podpore práce CKO v komunite na Cementárenskej. Medzitým venoval svoju energiu aj budovaniu Banskobystrickej kresťanskej platformy. V priebehu niekoľkých mesiacov sa stretol so šesťdesiatimi rôznymi ľuďmi z rôznych náboženských spoločenstiev a do decembra toho istého roku zorganizoval základnú vedúcu skupinu iniciatívy, ktorú tvorilo 15 ľudí vrátane troch duchovných - katolíckeho a evanjelického kňaza a kazateľa baptistickej cirkvi.

<sup>11</sup> Mušíňka, Alexander, et al. "ATLAS Rómskych Komunit Na Slovensku 2013." ia.gov.sk, 2014.

Z krízy COVID vznikla syntéza týchto dvoch prúdov nových prístupov CKO k organizačnej práci. Pandémia tvrdo zasiahla rómske komunity. Odrezané dokonca aj od základných informácií - nehovoriac o službách - boli komunity ako Cementárenská obzvlášť zraniteľné

voči chorobám a následkom, ktoré spôsobovala. Jolana a ďalší organizátori z CKO sa neodvrátili. Skôr na seba vzali rolu prvých respondentov na danú krízu a cítili, že ich roky budovania vzťahov a dôvery sú v stávke na základe toho, ako sa v tejto chvíli prejavili.

“TABITA predstavuje systém, ktorý počas krízy zanikol. Komunita si zrazu musela nájsť vlastných TABITOV buď z rómskej komunity, alebo z majoritnej komunity. A podarilo sa im nájsť takých mnoho. Vytvorili sieť solidarity, ktorá stále existuje.”

Úloha, ktorú CKO zohrala pri podpore miestnych lídrov v rámci rómskej komunity, sa spája so spôsobmi, akými organizovala solidaritu zo strany väčšinovej komunity - najmä náboženskej komunity. Toto úsilie sa stalo známym ako kampaň TABITA. Išlo o biblický odkaz na príbeh o služke, ktorá šila šaty. Keď zomrela, ostatní si uvedomili, že niet nikoho, kto by túto prácu urobil za nich, a budú ju musieť robiť sami. Ako povedal náš výskumník: "TABITA predstavuje systém, ktorý počas krízy zomrel. Komunita si zrazu musela nájsť vlastných TABITOV

buď z rómskej komunity, alebo z majority. A podarilo sa im nájsť takých veľa. Vytvorili sieť solidarity, ktorá stále existuje. A to vďaka silnej vodcovskej základni a citlivému organizačnému úsiliu."

Organizovanie je vždy vyvažovanie a organizátori v kampani TABITA sa naučili, že musia vyvažovať niekoľko rôznych intervencií v komunite súčasne. Niektoré z týchto zásahov mali charakter prvej pomoci alebo vzájomnej pomoci. Boli postavené na základoch dlhoročného



*Jolana Nátherová vyštudovala sociálnu prácu, ale komunitnému organizovaniu sa naučila v priebehu rokov v Centre komunitného organizovania na Slovensku. Foto zdroj: Nie v našom meste*

vzdelávania, obhajoby, poskytovania služieb, solidárnych akcií a rozvoja komunity. Pre CKO sa však všetko vrátilo ku komunitnému organizovaniu. Práca, ktorá sa vykonala v rámci kampane TABITA, nebola v konečnom dôsledku len o materiálnych výsledkoch; išlo o spôsoby, akými proces organizovania dával ľuďom nádej a pocit dôstojnosti.

Miestni lídri nadobudli pocit svojej moci, a to je začiatok rozsiahlejšieho organizovania v budúcnosti. CKO si teraz kladie otázku, ako sa posunúť od organizovania po jednotlivých komunitách, ale skôr ako podporiť viaceré rómske komunity, aby si vybudovali pocit kolektívnej moci v regióne. Z tejto krízy posilnili základy pre túto prácu.

# SLOVENSKO

**VYTVÁRANIE NOVÉHO**

**PRÍSTUPU K ORGANIZOVANIU**

**POČAS ČASOV KRÍZY**

Centrum komunitného organizovania (CKO) v Banskej Bystrici na Slovensku je priekopníkom komunitného organizovania v regióne strednej a východnej Európy a jednou z najstarších organizačných iniciatív v Európe. Za 22 rokov svojej existencie si vybudovali hustú sieť vzťahov, ktoré im umožnili vybudovať si dobré a trvalé renomé a účinne reagovať v krízových momentoch. V priebehu rokov viedlo CKO aj spätný dialóg s organizátormi v Spojených štátoch, ktorý sa vyznačoval momentmi učenia sa, osvojovania a vývoja postupov, aby zodpovedali konkrétnym podmienkam ich práce. Náš výskumník Maroš Chmelík je riaditeľom CKO a príbeh organizačného vývoja, ktorý dokumentuje v tejto prípadovej štúdii, v mnohom odráža vývoj mnohých organizačných iniciatív v Európe.



CKO zohralo ústrednú úlohu v regionálnej mobilizácii proti neonacistickému županovi Banskobystrického kraja na Slovensku. V tom čase to nebolo jasné, ale organizátori CKO to teraz uvádzajú ako kľúčový zlom v histórii organizácie. Foto zdroj: Nie v našom meste

Centrum komunitného organizovania bolo založené koncom 90. rokov ako súčasť vlny nových mimovládnych organizácií, ktorých cieľom bolo podporiť širokú koncepciu "občianskej participácie" v postkomunistických spoločnostiach. Komunitné organizovanie sa v tom čase považovalo za prístup, ktorý by mohol byť užitočný pri pomoci aktivizovať miestne komunity, a preto metódou, ktorú CKO používalo v prvých rokoch svojej činnosti, bola jedna z kampaní organizovania v susedstve zameraná na riešenie miestnych problémov. Sociálna základňa pre túto prácu sa vo všeobecnosti sústreďovala na komunity nižšej strednej triedy žijúce na panelákových sídliskách v Banskej Bystrici a jej okolí.

Medzi prvé kampane z tohto obdobia histórie CKO patrili boje o miestne parky a rozvoj mestskej štvrte. Je zaujímavé, že už vtedy sa objavili zárodoky myšlienky ambicióznejších nadnárodných kampaní, najmä v prípade kampane proti výstavbe novej čerpacej stanice Shell v mestskej štvrti. V tejto kampani sa organizátori mohli oprieť o vytvárajúce sa medzinárodné siete (jedna z nich sa formalizovala do ECONu) a získať podporu pre kampaň. V Európe

sa organizovali aj solidárne akcie na ďalších miestach, kde mala svoje pobočky spoločnosť Shell.

Tieto prvé kampane upevnili dôveryhodnosť CKO v banskobystrickom regióne a pomohli im vybudovať vzťahy s miestnymi lídrami. CKO odhaduje, že v prvom desaťročí svojej existencie uskutočnila 15 miestnych kampaní a identifikovala a vychovala viac ako 100 lídrov spojených s týmito konkrétnymi kampaňami. Odhaduje tiež, že z tejto skupiny si približne 10 % lídrov vytvorilo pocit hlbokej lojality k CKO ako organizácii - čo sa ukázalo ako veľmi dôležité, keď organizácia vstúpila do ďalšieho obdobia svojho vývoja.

Politická kríza prinútila CKO k novému prístupu k svojej práci. V tom čase to nebolo úplne zrejmé, ale v procese reflexie si CKO uvedomilo, že zlomový bod pre ich organizáciu nastal v roku 2013, keď Marian Kotleba, líder otvorene neonastickej strany, zvíťazil vo voľbách na post župana Banskobystrického kraja. Táto kríza zhodou okolností korešpondovala s obdobím, keď sa mnohé z miestnych skupín, ktoré CKO pomáhalo organizovať, začali osamostatňovať. Práve v tomto období CKO založilo aj novú iniciatívu s názvom Nie v našom meste, ktorá mala vytvoriť



*Tim Centra komunitného organizovania na Slovensku. Jednej z najstarších skupín komunitného organizovania v Európe. Foto zdroj: CKO*

platformu pre miestnych obyvateľov, aby sa postavili radikálnemu pravicovému extrémizmu, ktorý predstavovala ich nová vláda. CKO si počas svojho pôsobenia v susedských kampaniach vybudovala dôveru svojej základne, čo organizácii umožnilo efektívne prejsť na tento nový postoj. V roku 2017, keď sa Marian Kotleba uchádzal o znovuzvolenie, sa CKO ocitlo v úlohe hlavného zvolávateľa celoregionálnej mobilizácie síl občianskej spoločnosti, aby viedlo kampaň zameranú na vzdelávanie voličov a volebnú účasť. Ich úsilie bolo rovnako úspešné ako pôsobivé: Kotleba prehral voľby a volebná účasť v okrese prudko vzrástla z 24,6 % v roku, keď bol Kotleba zvolený, na 40,3 % v roku 2017.

CKO od svojho začiatku nadväzuje dialóg s organizátormi v Spojených štátoch. Jej prvé prístupy k organizovaniu sa učili zo skúseností v USA, ale potom sa prispôbili času, miestu a podmienkam na Slovensku v 90. rokoch a začiatkom roka 2000. Myšlienka vytvoriť platformu s názvom Nie v našom meste vznikla podľa vzoru podobnej iniciatívy proti radikálnej pravici v Spojených štátoch, ale potom organizátori na Slovensku nadviazali na toto úsilie a viedli ambiciózne politické intervencie. V súčasnom období sa pozerajú na spôsoby, akými organizátori v USA zabudovali do svojej práce antirasistickú prax, aby založili

organizovanie v susedstve na silnejšom rámci sociálnej spravodlivosti. Tento model učenia sa, preberania a rozvíjania organizačných prístupov zo Spojených štátov (ktoré mnohí stále považujú za "domov" komunitného organizovania) je trvalý a opäť odráža niektoré spôsoby, akými sa vyvíja a mení oblasť komunitného organizovania v Európe.

"Spomalenie" nie je niečo, čo komunitní organizátori vždy vedia veľmi dobre robiť. V snahe zabezpečiť, aby ich organizátorská vízia zostala živá a riešila aktuálne výzvy v spoločnosti, sa organizátori, ktorí sa pohybujú s naliehavosťou, niekedy dostanú do cyklu hľadania "ďalšej veľkej veci". Náš výskum tejto prípadovej štúdie však odhalil spôsob, akým venovanie času reflexii posilnilo prax CKO a vytýčilo jej orientáciu na budúcnosť. Okrem zapojenia sa do tohto projektu participatívneho akčného výskumu si CKO najala aj externého facilitátora, ktorý organizáciu podporil pri reflexii jej minulosti a mapovaní jej práce v nasledujúcom období. Je tu cítiť napätie medzi "starým" CKO a "novým". Jej založenie vo veľmi lokálnych kampaniach možno pociťovať ako ťahanie proti ich túžbe po širšom prístupe k organizovaniu "sociálnej spravodlivosti". Tieto napätia nie sú pre CKO jedinečné, ale náš výskum ukázal spôsoby, akými s nimi CKO aktívne a otvorene zápasí.

“CKO prechádza do ďalšej fázy svojej práce, pričom sa riadi niektorými novými strategickými usmerneniami vrátane záväzku zostať organizáciou založenou na občianskej aktivite a vedome prijímať rámec sociálnej spravodlivosti a ľudských práv. V praxi to znamená, že sa zaväzujú tlačiť na svojich miestnych lídrov - z ktorých mnohí neprišli do organizácie na základe širokej predstavy o "sociálnej spravodlivosti", ale skôr na základe obáv o svoje okolie.”

CKO prechádza do ďalšej fázy svojej práce, pričom sa riadi niektorými novými strategickými usmerneniami vrátane záväzku zostať organizáciou založenou na občianskej aktivite a vedome prijímať rámec sociálnej spravodlivosti a ľudských práv. V praxi to znamená, že sa zaväzujú tlačiť na svojich miestnych lídrov - z ktorých mnohí neprišli do organizácie zo širokého poňatia "sociálnej spravodlivosti", ale skôr zo záujmu o svoje okolie.

CKO bude do práce so svojimi miestnymi lídrami vnášať otázky sociálnej spravodlivosti a plánuje do celej svojej práce na organizovaní komunity zahrnúť učebný program odstraňovania rasizmu. CKO si je vedomé, že jeho poslanie je síce stabilné, ale nie večné, a že jadrom jeho práce sú ľudia - čo z tejto práce robí nikdy nekončiacu výzvu. Ale tým, že CKO do práce s ľuďmi vkladá všetko, je si isté, že spoločnosť bude pripravená konať, ak si to v budúcnosti bude nová situácia opäť vyžadovať.

# PRÍLOHA 2:

## NÁŠ VÝSKUMNÝ PROCES

### Náčrt procesu výskumu

Výskumný tím sme vytvorili v marci 2020. Organizátorov delegovali ich organizácie na základe súboru kritérií, ktoré zostavil koordinátor. Výskumný tím absolvoval v máji úvodné školenie, na ktorom sa jeho členovia oboznámili s participatívnym akčným výskumom. Dohodli sme sa aj na cieľoch. Rozhodli sme sa poskytnúť analytickejší opis dvoch príbehov organizátorov z každej krajiny a využiť tento výskum ako príležitosť na učenie sa s cieľom zlepšiť našu prax. Od začiatku sme venovali pozornosť preklenutiu potenciálnej komunikačnej medzery medzi výskumným tímom a organizáciami, ktoré zastupovali. Preto sme členov tímu vyzvali, aby požiadali svoje organizácie, aby navrhli niekoľko organizačných procesov, ktorým chcú hlbšie porozumieť, z ktorých sme mohli pre výskum vybrať dva.

V júni 2020 sme prediskutovali všetky príbehy, zvažili možné výskumné uhly pohľadu a spoločne rozhodli, ktoré dva príbehy z každej krajiny budú členovia tímu skúmať. Výskumný program sme

dokončili po tom, ako národné organizácie schválili naše rozhodnutia. Na jeseň 2020 tím absolvoval dve školenia zamerané na základné výskumné zručnosti, pričom sa zamerával na zručnosti pri vedení rozhovorov a analýzu zistení. Výskumníci potom vypracovali svoje pracovné plány a počas výskumného procesu dostávali spätnú väzbu od koordinátora a pravidelne s ním konzultovali. Na zber údajov a vypracovanie výskumných správ sme si nechali štyri mesiace (niekedy aj viac). Výskumníci uskutočnili tri až šesť rozhovorov v rámci procesu organizovania, analyzovali rozhovory a "destilovali" svoje zistenia podľa súboru usmernení.

Nakoniec sme v júni 2021 usporiadali záverečné stretnutie, na ktorom sme zhodnotili výskumný proces, zhrnuli získané poznatky a rokovali o tom, čo každý výskumník urobí, aby výsledky premenil na činy.

### Od učenia k akcii

Dúfame, že sme vytvorili vzdelávací priestor, kde by organizátori mohli zlepšiť svoje analytické myslenie a aplikovať ho do svojej organizačnej praxe. Inými slovami, našim cieľom bolo prispieť k organizátorskej praxi.

Na druhej strane sme sa vo všeobecnosti borili s našou hlavnou výzvou: nedostatkom času na analýzu a učenie. Členovia tímu

museli vynaložiť veľké úsilie, aby venovali dostatok času na realizáciu výskumu a napísanie analýzy. Hoci projekt trval jeden a pol roka, proces participatívneho akčného výskumu sa zmestil do štyroch stretnutí, dvoch školení, niekoľkých individuálnych konzultácií a niekoľkých mesiacov intenzívneho zberu a písania údajov.



Počas našich stretnutí sme položili základy organizačnej kultúry, v rámci ktorej sme sa navzájom učili o svojej práci a kriticky ju reflektovali. Participatívny akčný výskum so svojim primárnym zameraním na osobný rozvoj má však svoje obmedzenia. Výskumníci odkrývali svoje príbehy a budovali inštitucionálnu pamäť, ale nevykonávali rozsiahlu analýzu toho, aké ďalšie faktory okrem organizovania zohrávali kľúčovú úlohu pri víťazstve. Naše súčasné kapacity nám neumožnili hlbšie analyzovať naratívnu klímu alebo rozpracovať úlohu spojencov, aby som spomenul aspoň niektoré. Pozreli sme sa len na vplyv vstupov, ktoré najviac súvisia s organizovaním. Naše príbehy treba čítať s touto výhradou.

Aby sme zabezpečili, že poznatky z tohto projektu participatívneho akčného výskumu budú začlenené späť do práce európskych organizátorov, podelíme sa o tento dokument s kľúčovými aktérmi v krajinách, kde sa tento výskum uskutočnil. Dúfame, že obsah tejto štúdie by mohol slúžiť ako podklad pre budúce semináre organizátorov. Navyše, geografický dosah tejto štúdie je zameraný na iniciatívy organizátorov v strednej a východnej Európe a na Balkáne, ale európsky sektor organizátorov je širší. Medzi týmito regiónmi a ostatnými časťami Európy už existujú väzby komunikácie a spolupráce. Veríme, že materiál z tohto výskumného projektu by sa mohol použiť ako podnet na širšiu diskusiu, ktorá by slúžila na hlbšie strategické zosúladenie v rámci celého európskeho organizátorského hnutia.

Na záver by sme mali poznamenať, že sme náš výskum realizovali uprostred pandémie COVID-19, takže sme museli projekt hneď na začiatku preniesť do online priestoru. Našťastie sme sa všetci navzájom poznali, preto sme mohli prehliť dôveru a viesť zmysluplné diskusie aj napriek nedostatku osobných stretnutí. Zároveň sme všetci museli čeliť menším či väčším výzvam spôsobeným koronavírusom, a to osobne aj v práci. Pod vplyvom globálnej krízy sa jeden z našich výskumníkov rozhodol preskúmať ťažkosti pri organizovaní počas pandémie, takže ťažkosti súčasnosti sa stali predmetom jeho výskumu. Sme vďační, že tento projekt bol pre mnohých z nás zdrojom podpory a nádeje v týchto náročných časoch.

# VÝSKUMNÝ TÍM



**Alexandru Palas** je komunitný organizátor a školiteľ, ktorého vášňou je sociálna spravodlivosť a celoživotné vzdelávanie. Od roku 2019

spolupracuje s Resource Center for Public Participation (CeRe) v Rumunsku. Koordinuje tam medzinárodné výmeny a vzdelávacie programy, pracuje ako komunitný organizátor s ľuďmi bez domova a dokumentuje kampane skupín a organizácií, ktoré spolupracovali s CeRe na rôznych projektoch. Alexandru je absolventom programu Professional Fellows a pred spoluprácou s CeRe pôsobil v predstavenstve združenia MozaiQ LGBT. Vyštudoval informatiku a vo voľnom čase si rád zahrá tenis.



**Bernadett Sebály** je komunitná organizátorka, školiteľka a mentorka z Maďarska. Vyštudovala komunikáciu, kultúrnu

antropológiu a verejnú politiku. V súčasnosti študuje na doktorandskom štúdiu politológie, verejnej politiky a medzinárodných vzťahov na Stredoeurópskej univerzite. Je editorkou knihy s názvom Spoločnosť moci alebo moc spoločnosti? The Basics of Community Organizing (Základy komunitného organizovania), súboru štúdií

amerických akademikov a autorkou mnohých článkov. Predtým sedem rokov pracovala v medzinárodných organizáciách na ochranu občianskych práv ako koordinátorka kampaní a tlačová hovorkyňa. Skúsenosti s komunitným organizovaním získala ako členka organizácie The City is for All, združujúcej ľudí bez domova a ich spojencov, kde pôsobila ako aktivistka v rokoch 2009 - 2017. Na základe týchto skúseností pomáhala navrhnúť a vybudovať program komunitného organizovania v Maďarsku v spolupráci s nadáciou Civil College Foundation, kde päť rokov pracovala ako školiteľka a mentorka. Jej cieľom je prepojiť svet aktivizmu, organizácií občianskej spoločnosti a akademickej obce spôsobom, ktorý je prínosný pre všetkých.



**Gáspár Bendegúz Tikász** je komunitný organizátor, mentor a školiteľ. Vyštudoval filozofiu na Debrecínskej univerzite v Maďarsku. Jeho výskumnou

oblasťou je politická filozofia, najmä to, ako trh a trhová logika ovplyvňujú sociálne statky a spoločnosť ako celok. Od roku 2015 je aktívnym členom komunity a od roku 2018 organizátorom na plný úväzok. Najskôr pracoval v Debrecíne pre Združenie alternatívnych komunít a pre Natív a dnes je členom System Level, národnej skupiny organizátorov Nadácie občianskeho kolégia z Pécsu.



**Marija Peric** je mládežníckou organizátorkou v organizácii Srbsko v pohybe a pracovala aj ako koordinátorka mládežníckeho

úradu v meste Bor. Predtým bola predsedníčkou občianskeho združenia s názvom Dom mládeže Bor, kde koordinovala dobrovoľníkov a mládežnícke projekty, ako aj podávala správy o činnosti organizácie.



**Maroš Chmelík** je absolventom politológie na Západočeskej univerzite v Plzni. Absolvoval stáže v Španielsku, Sýrii a USA. Pred deviatimi rokmi sa

vrátil zo zahraničia na Slovensko a odvtedy pôsobí v mimovládnych organizáciách, kde sa venuje neziskovému sektoru v Banskej Bystrici. V súčasnosti je vedúcim Centra komunitného organizovania (CKO), ktoré sa venuje najmä témam ako občianska angažovanosť prostredníctvom komunitného organizovania a prevencia násilného extrémizmu a radikalizácie. Jeho odbornosť spočíva v nastavovaní komplexných a strategických intervencií na prevenciu násilného extrémizmu a radikalizácie zameraných na prácu s odborníkmi z prvej línie, ako sú komunitní pracovníci, učitelia, policajti atď. Od roku 2020 úzko spolupracuje s Ministerstvom vnútra SR na tvorbe Národnej stratégie pre prevenciu násilného extrémizmu (PVE) v rámci Výboru pre prevenciu a elimináciu rasizmu. Vo voľnom čase Maroš rád športuje, cestuje, chodí po horách a spolu s ďalšími priateľmi sa stará o svoje malé kníhkupectvo Artforum. Snaží sa tráviť čo najviac času so svojim partnerom a domácimi zvieratami - psom Tinom a mačkou Miou.



**Steve Hughes** má viac ako 20 rokov skúseností s prácou komunitného, odborového a politického organizátora v Spojených štátoch

aj v Európe. V súčasnosti žije v Prahe a pracuje na viacerých transeurópskych a transatlantických organizačných iniciatívach. Jeho korene siahajú do amerického robotníckeho hnutia a v roku 2010 prešiel k politickej organizácii, keď začal pracovať pre Stranu pracujúcich rodín (Working Families Party - WFP). V roku 2014 sa presťahoval do Európy, ale naďalej podporuje organizovanie v USA v rámci WFP a prevzal aj vedúcu úlohu pri rozvoji ECON, ktorá je centrom pre sektor komunitného organizovania v Európe. Vytvoril spoločenstvo praxe s organizátormi a pedagógmi z Grassroots Policy Project, organizácie na podporu hnutí založenej s cieľom posunúť prax komunitného organizovania smerom k menej silovým, viac transformačným prístupom. V tejto úlohe slúži ako spojovací článok medzi americkým a európskym sektorom organizovania.



**Wioleta Hutniczak** vykonáva proaktívne intervencie zamerané na projekty udržateľného zapojenia. Je facilitátorkou

a mentorkou s bohatou praxou v oblasti vzdelávania. Spolupracovala s organizáciami Polish Humanitarian Action, Global Education Network Of Young Europeans, Common Thing Foundation a mnohými ďalšími. Kedysi pôsobila ako komunitná organizátorka a projekt "Príbeh zmeny" je krásnym záverom jej príbehu s komunitným organizovaním.



# SILA

# ORGANIZOVANIA

**Príbehy kampaní komunitného organizovania z celej Európy**

